

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Srovnání motivace a odměňování zaměstnanců ve středním podniku a nadnárodní společnosti

Comparison of Motivation and Remuneration of Employees in Medium-sized and Multinational Companies

Student:

Pavel Baran

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Křibíková Pavlína, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Pavel Baran**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Srovnání motivace a odměňování zaměstnanců ve středním podniku a nadnárodní společnosti
Comparison of Motivation and Remuneration of Employees in Medium-sized and Multinational Companies

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska motivace a odměňování
 3. Charakteristika vybraných podniků
 4. Analýza odměňování a motivačních technik ve vybraných podnicích
 5. Shrnutí a návrhy doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postup*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020





doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry


doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
prodělkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 22.4.2020



jméno a příjmení studenta

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoreticko – metodická východiska motivace a odměňování	5
2.1	Základní pojem – „motivace“	5
2.2	Pojmy – „motiv“, „potřeba“, „stimul“ a „stimulace“	6
2.3	Teorie motivace.....	8
2.3.1	Teorie instrumentality	8
2.3.2	Teorie zaměřené na obsah.....	9
2.3.3	Teorie zaměřené na proces	12
2.4	Motivace, oddanost, angažovanost a spokojenost s prací	14
2.4.1	Motivace k pracovní činnosti.....	17
2.4.2	Motivační techniky vedoucích pracovníků.....	17
2.4.3	Motivační program organizace	19
2.5	Odměňování a zaměstnanecké výhody v organizaci	20
2.5.1	Filozofie odměňování	21
2.5.2	Strategie odměňování	22
2.5.3	Systémy odměňování.....	22
2.5.4	Formy odměňování	24
2.5.5	Zaměstnanecké výhody.....	26
2.5.6	Celková odměna	29
2.6	Metody použité k analýze	29
3	Charakteristika vybraných podniků	31
3.1	PODA, a.s.....	31
3.1.1	Historie podniku	32
3.1.2	Orgány společnosti	32
3.1.3	Organizační struktura společnosti.....	33
3.1.4	Finanční ukazatele společnosti	36
3.1.5	Struktura odměňování ve společnosti PODA, a.s.	37
3.2	UPC Česká republika, s.r.o.	39
3.2.1	Historie podniku	41
3.2.2	Orgány společnosti	42
3.2.3	Organizační struktura společnosti.....	42
3.2.4	Finanční ukazatele společnosti	43
3.2.5	Struktura odměňování ve společnosti UPC Česká republika, s.r.o.	45
4	Analýza odměňování a motivačních technik ve vybraných podnicích.....	48
4.1	Dotazníkové šetření – analýza a vyhodnocení	48

4.1.1	Výsledky dotazníkového šetření	48
5	Shrnutí a návrhy doporučení	67
5.1	Navrhovaná úprava – navýšení mzdy	67
5.2	Navrhovaná úprava – vzdělávání zaměstnanců	68
5.3	Navrhovaná úprava – komunikace ve společnosti	70
5.4	Navrhovaná úprava – pro PODA, a.s. – úprava benefitu	72
5.5	Navrhovaná úprava – kalkulace nákladů a dopad na hospodaření společností	72
5.6	Porovnání systému odměňování a motivace v obou společnostech	74
6	Závěr	76
	Seznam použité literatury	77
	Seznam zkratk	79

1 Úvod

Pravděpodobně všechny organizace a nezáleží na tom, kde je jejich hlavním cílem podnikání obchod, výroba či služby, nutně potřebují ke své správné činnosti tři výrobní faktory: práci, půdu a kapitál. První zmíněný výrobní faktor se dá definovat také jako „lidské zdroje“. Právě tyto „lidské zdroje“, tedy zaměstnanci či pracovníci mají pro plnění cílů organizace význam, který můžeme označit za klíčový a každý manažer, nebo majitel společnosti by měl klást velký důraz na to, aby měl své zaměstnance správně motivované a odměňované a aby obě složky plnily jejich potřeby. Jedná se o záležitost, které by zaměstnavatel měl věnovat velkou pozornost. Nic na tom nemění ani fakt dnešní doby, kde jsou organizace přeplněné nejmodernější technologiemi a systémy, které mají nahradit lidský faktor ve výrobě či jině. I v budoucnu budou vedoucí pracovníci, administrativa, výrobní dělníci a všechny ostatní složky podílející se na fungování organizace nenahraditelnou a velmi důležitou složkou většiny organizací. O to více toto tvrzení podporuje fakt, kde podniky mají v dnešní době velký problém zajistit dostatečné množství kvalitních zaměstnanců a zaměstnavatelé jsou ochotní hodně investovat pro získání kvalifikované síly.

Zavedení správného a efektivního systému motivace a odměňování má nesporný přínos pro všechny strany, a to jak pro motivovaného zaměstnance, tak i ve velké míře pro manažera či vedoucího pracovníka zodpovědného za plnění cílů. Odměna za odvedenou práci je základním kamenem motivace a je zároveň stimulem ke zvýšení pracovního výkonu pracovníka, a to i z důvodu, že pomáhá plnit základní potřeby člověka. Správně motivovaný, řádně a včas odměněný zaměstnanec dostane ze sebe samého to nejlepší a jeho pracovní výkon, či plnění zadaných úkolů bude na maximální možné úrovni. Navíc správně nastavené obě složky mohou být na trhu práce velmi důležitou konkurenční výhodou a je důležité, aby se společnost snažila maximálně pochopit jaké potřeby a přání mají její zaměstnanci. Efektivně fungující systém odměňování bude velmi pomáhat při získávání a následném udržení si kvalifikovaných zaměstnanců, kteří mají velmi významnou úlohu při plnění klíčových strategických cílů firmy. V neposlední řadě může uspořít i nemalé finanční zdroje na vstupní školení neustále nových lidí.

Pracovníka lze motivovat nejen finančně, ale i nefinančně. Nefinanční motivace v dnešní době nabývá na čím dál větším významu. Bohužel manažeri společností zatím stále v primární míře využívají spíše finanční složky motivování, mezi které patří odměna

za splnění konkrétního cíle, roční či jinak časově omezené odměny, ale patří sem i měsíční mzda dle podepsané smlouvy, nebo firemní benefity. Mezi základní složky motivace nefinančního charakteru patří zpětná vazba nadřízeného, pochvala či povýšení.

Tématem této bakalářské práce je „Srovnání motivace a odměňování zaměstnanců ve středním podniku a nadnárodní společnosti“. Cílem práce je analyzovat způsoby motivace a odměňování pracovníků ve dvou vybraných společnostech, které můžeme podle doporučení 2003/361/ES. pro rozdělení podniků do kategorií dle velikosti, definovat jako velký podnik a střední podnik. První zvolenou společností je nadnárodní společnost (UPC Česká republika, a.s. – dnes Vodafone), která má více než 750 zaměstnanců a její roční obrat je 4,2 mld Kč. Druhou zvolenou společností je podnik založený a vlastněný jedním majitelem (PODA, a.s.). Počet zaměstnanců této společnosti je něco málo přes 200 a její roční obrat je 500 mil Kč.

Společnost UPC (United Pan-Europe Communications) spadá do portfolia společností Liberty Global, která působí ve více než 30 zemích Evropy, Latinské Ameriky a Karibiku a nabízí služby přibližně 25 milionů zákazníků. V roce 2018 došlo k prodeji české pobočky společnosti, která vystupovala pod názvem UPC Česká republika, s.r.o. do rukou společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Druhou vybranou společností je PODA, a.s., která vznikla v roce 1996 a působí „pouze“ na území České republiky a je dodnes vlastněna a řízena jejím jediným jednatelem. Své služby nabízí přibližně 100 tisícům zákazníků.

Práce je rozdělena na dvě základní části, a to na teoretickou – metodickou část a praktickou část. V první teoretické části se zaměříme na základní pojmy spojené s motivací a odměňováním, na základě odborné literatury si analyzujeme teorie motivace. V následujících podkapitolách se zaměříme na způsoby odměňování a varianty firemních benefitů. Ve druhé praktické části si na základě dostupných materiálů analyzujeme obě společnosti, vyhodnotíme jejich finanční výsledky za poslední období a aktuální způsoby odměňování zaměstnanců, a to na základě prostudovaných směrnic odměňování, pracovních smluv a jiných interních materiálů obou společností. Klíčovou část práce bude tvořit vyhodnocení dotazníkového šetření, kde si vyhodnotíme aktuální nastavení z pohledu zaměstnance. Závěrem vypracujeme návrhy a doporučení ke zlepšení v obou společnostech.

2 Teoreticko – metodická východiska motivace a odměňování

Druhá kapitola je zaměřena na vysvětlení pojmů „motivace“ a „odměňování“. Tyto informace následně využijeme k analyzování způsobů motivace a odměňování ve vybraných společnostech, a to v praktické části této bakalářské práce.

V dílčích podkapitolách této teoreticko-metodické části se zaměříme na vysvětlení pojmů jako „motivace“, dále pojmu „motiv“, který lze definovat jako základní jednotku motivace, či důležitému pojmu „potřeba“, který můžeme definovat jako významný faktor motivace. Další pojmy, které budeme analyzovat, jsou „stimul“ a „stimulace“. Poměrně rozsáhlou část teoreticko-metodické kapitoly tvoří teorie motivace. Zaměříme se i na pojmy „odměňování“, „mzda“ a z analyzujeme i systémy odměňování, které jsou definovány v odborné literatuře.

V závěru kapitoly si zcharakterizujeme použité metody, které byly využity pro zpracování bakalářské práce.

2.1 Základní pojem – „motivace“

Motivace je jedním ze základních psychologických procesů. Termín motivace je odvozen z latinského slova „moveo“, což v překladu znamená hýbat, pohybovat. Motivace je síla, která v nás vyvolává chování zaměřené na uspokojení určité potřeby. Tato motivační síla je pak příčinou veškerého našeho jednání, díky kterému jsme schopni danou aktivitu nebo projekt uskutečnit. Je to motor, a to co nás pohání něco dělat. Motivace může být aktivována vnitřně (sebemotivace) nebo z vnějšího prostředí. Prostřednictvím motivace dokážeme příznivě ovlivnit výkon lidí, a to nejen v pracovním procesu, ale i k běžným činnostem.

„Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (volnost v jednání a rozhodování, možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu, nebo vytoužené kariéry. Vnitřní motivaci lze charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné. Vnitřní motivaci nepodněcují vnější pobídky“. Jak uvádí Armstrong (2014, s.218).

„Vnější motivace se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty

(disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.)“ Jak definuje Armstrong (2014, s.219).

Motivace jako taková je velice nestálá, to, co nás motivovalo dnes, už zítra může být bezvýznamné a bezpředmětné. Dobře motivovat lidi je bezesporu velmi složitý úkol, který před vedoucí pracovníky leží. Proto není překvapením, že se manažeři ve snaze motivovat své pracovníky dopouštějí často chyb. Jedna ze základních chyb, které se při vedení svých lidí dopouštějí je tendenci působit na okolí tím, co působí na ně samotné. Manažeři rádi podléhají představě, že když něco motivuje je, bude jistě motivovat i ostatní. Takový přístup by byl účinný pouze za předpokladu, že by lidé byli všichni stejní a měli všichni stejné potřeby. Ovšem lidé jsou rozdílní a můžou být různě citliví na odlišné podněty. Protože to, co povzbuzuje jednu skupinu lidí, může ostatní nechat chladnými. Lidé se tedy liší ve vnímání různých podnětů. Pro úspěšné vedení lidí je klíčové vědět, na které podněty je konkrétní člověk citlivý a najít takové podněty, které jsou pro něho důležité a začít je používat ke zvýšení jeho motivace.

Je těžké najít jednoznačnou odpověď na to, jakým způsobem motivovat, tak abychom dospěli k požadovanému výsledku. Ve spojení s motivací totiž nelze mluvit o určité technice, jako spíš o umění.

2.2 Pojmy – „motiv“, „potřeba“, „stimul“ a „stimulace“

Motiv je ústředním pojmem motivačních teorií, je to každá vnitřní pohnutka, která podněcuje, aktivizuje jednání člověka (Bedrnová, Nový, 1994). Motiv je důvod něco udělat.

Kromě motivů lze hovořit o potřebách, jako o stavech nedostatku, vedoucích k uspokojení těchto potřeb a projevujících se aktivitami jedince. Aktivita vyvolaná potřebou, vede k uspokojení cíle, tj. zaměření se na dosažení určitého finálního psychického stavu, přičemž neuspokojením potřeby např. v důsledku nějaké překážky, vzniká frustrace a deprivace (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

Podle Plamínek (2015) je určité jednání člověka vyvoláno buď vlivem již zmíněných vnitřních pohnutek – motivů nebo vlivem vnějších podnětů – stimulů, přičemž obojí může na člověka působit současně a navzájem se posilovat. Jestliže je vyvolávána ochota něco udělat pomocí vnějších stimulů – proces se nazývá stimulace – a princip je zcela jednoduchý, neboť dokud je vyplácena odměna a působí stimuly, lze očekávat, že bude vykonávána požadovaná činnost. Kdežto při motivování samotném, hraje důležitou

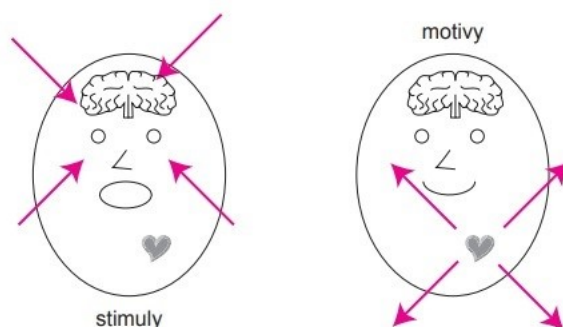
roli vnitřní svět motivovaného člověka, jeho motivy. Vykonávaná práce takového jedince pak může probíhat i bez vnějších podnětů. Práce člověka baví, odpovídá jeho představám, naplňuje jej a je pro něho důležitá.

„Stimulace, viz Obr. 2.1. vlevo, má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.

Také motivace, viz Obr. 2.1. vpravo, je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné. Tato příručka může sloužit jako malý průvodce touto spleťtou cestou.

Dá se tedy říct, že všude, kde není nutný samostatný výkon a nevadí nutnost stálé kontroly, můžeme místo motivace použít její jednodušší alternativu – stimulaci“. Jak uvádí Plamínek (2015, s.17).

Obr. 2.1. Motivace a stimulace



Zdroj: Plamínek. (2015, s.16)

2.3 Teorie motivace

Dle vyjádření Steers a další. (2004) pocházejí první poznatky o poznání a pochopení motivace člověka z dob řeckých filozofů a zaměřují se na pojetí požitkářství, kde dosahování požitků je považováno za hlavní hybnou sílu chování člověka. Lidé se snaží vyhledávat potěšení a vyhýbat se utrpení. Od té doby se však teorie motivace značně posunuly.

Podle Armstrong (2014) rozlišujeme 3 základní principy teorie motivace a to:

- Teorii instrumentality – odměny nebo tresty (model řízení – politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení chování lidí žádoucím způsobem,
- Teorie zaměřené na obsah – zaměření na obsah motivace,
- Teorie zaměřené na proces – orientace na psychologické procesy související s vnímáním spravedlnosti, cíli a očekáváními.“

Teorie instrumentality obsahuje zjednodušené vysvětlení fungování motivace a zbylé dvě teorie jsou výrazně propracovanější, vymezují faktory, které ovlivňují motivaci a vysvětlují, jak vlastně motivace funguje.

2.3.1 Teorie instrumentality

Armstrong (2014) ve své knize uvádí, že tato teorie vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším nástrojem (prostředkem) utváření chování. Dá se předpokládat, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo vázané na jejich výkon. Vyplacení odměny bude tedy podmíněno efektivním výkonem. Teorie má kořeny v principech vědeckého řízení, které definoval Frederick W. Taylor (1911, s.121): “Je nemožné přimět dělníky během jakékoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy“. Motivace podle této teorie je i v moderní době velmi populární a hojně využívaná a v určitých oblastech může být i účinná jako například v případě práce v úkolu.

Uplatňování této teorie je založeno na principu kontroly a nezohledňuje řadu dalších lidských potřeb.

2.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Podstatou těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a vyvolává stav nerovnováhy. K nastolení rovnováhy je nutné rozpoznat cíl, jenž potřebu uspokojí a nalézt způsob chování, který povede k naplnění stanoveného cíle a uspokojení dané potřeby viz Obr.2.2. Každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami.

Totožnou potřebu lze uspokojit pomocí různých cílů. Teorii potřeb vytvořili:

Maslow (1954) – koncepce hierarchie potřeb,

Alderfer (1972) – jednodušší a pružnější model třech základních potřeb tzv. ERG teorie,

McClelland (1975) – tři základní potřeby, které motivují manažery – potřeba výkonu, spojení a moci

Obr. 2.2. Proces motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: Armstrong (2014, s. 202)

Maslowova hierarchie potřeb

Asi neznámější teorií je výše zmíněná Maslowova hierarchie potřeb, kterou formuloval v roce 1954 Maslow. Dle této teorie existuje 5 hlavních skupin potřeb, které jsou pro všechny lidi společné a stupňovitě upořádané do pyramidy od základních biologických fyzických potřeb, přes potřeby jistoty a bezpečí a až po nejvyšší – potřeby seberealizace viz Obr.2.3. Jakmile je uspokojena nižší potřeba začne se jedinec soustředit na uspokojení vyšší potřeby atd. Nevyšší potřeba seberealizace však nesmí být uspokojena nikdy, protože pouze neuspokojená potřeba může motivovat.

Tato teorie patří k velmi populárním i v dnešní době a je pochopitelná, ale je zároveň dost kritizována za svou nepružnost. Přeci jen různí lidé mohou mít různé priority a výchozí teze, že všichni mají stejné potřeby není jistě pravdivá.

Obr. 2.3. Maslowova teorie – hierarchie / pyramida potřeb



Zdroj[online]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/vedeni-lidi-a-motivace/>

Alderferova teorie ERG

Jedná se o teorii, která rozšiřuje výše zmíněnou Maslowovu a kterou definoval v roce 1972 Clayton Paul Alderfer. Její podstatou je rozdělení potřeb do 3 základních skupin:

První skupina, kterou nazval existence (existence needs) se týká poskytování základních fyziologických požadavků na materiální existenci člověka. Druhá skupina jsou potřeby sounáležitosti (Relatedness needs) – touha lidí udržovat důležité osobní vztahy a jako třetí skupinu definoval potřeby růstu (Growth), kde lidé hledají příležitosti, jak nejlépe využít své přednosti, aby dosáhli toho, čím se mohou stát. Tato skupina je nejdůležitější se zmíněných.

E = existence – základní lidské potřeby

R = relations – mezilidské vztahy a spolupráce

G = growth – další osobní, profesní rozvoj

McClellandova teorie potřeb

S touto teorií se můžeme setkat i pod názvy teorie tří potřeb, teorie naučených (osvojených) potřeb. Vychází především ze studie manažerů a v roce 1961 jí definoval David C. McClelland.

Její podstatou je definice tří potřeb, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb. Nejdůležitější je potřeba dosažení úspěchu.

Hezbergova dvoufaktorová teorie

Další teorií, kterou definoval v roce 1957 Frederick Herzberg je založena na zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti., kde dospěl k závěru, že pracovní spokojenost ovlivňují dvě zásadně odlišné skupiny faktorů:

Motivační faktory – týkají se obsahu práce a jedná se o vnitřní motivační faktory, které určují vztah člověka k práci, uznání, práci samotnou, odpovědnost, možnost povýšení. Pokud jsou tyto faktory v dostatečné kvalitě, jsou zdrojem spokojenosti a motivace. Jejich malá kvalita, nebo vůbec nepřítomnost vedou k tomu, že pracovník je demotivovaný a jeho pracovní výkon prudce klesá.

Hygienické faktory – vztahují se k vnějšimu (pracovnímu) prostředí, a to včetně takových záležitostí jako mzdy a pracovní podmínky, ale patří sem i směřování organizace, vedení, kontrola, mezilidské vztahy. Tyto faktory jsou především ochranou před nespokojeností a mají jen velmi malý vliv na pozitivní postoj k práci. Nízká kvalita hygienických faktorů je zdrojem nespokojenosti, zatímco dostatek zmíněných faktorů nemá přímý vliv na spokojenost, vede ke stavu, který Herzberg definoval jako „ne-nespokojenost“

Teorie sebeurčení

Mezi další významné teorie zaměřené na obsah patří teorie sebeurčení, kterou definovali v roce 2000 Edward L. Deci a Richard M. Ryan (2000). Podle jejich teorie jsou lidé motivováni dosáhnout tří základní cílů: způsobilosti, autonomie a sounáležitosti

Někteří významní psychologové však uvádějí, že všechny tyto teorie mají stejné společné nedostatky. Jako například, že existují univerzálně použitelné soubory lidských potřeb, nebo že vztah mezi potřebami a chováním je přímočarý a samovolný a že není způsoben hodnotami a volbou jedinců.

2.3.3 Teorie zaměřené na proces

V této skupině teorií se klade velký důraz nejen na základní potřeby, ale i na psychické síly a procesy, které ovlivňují motivaci člověka. Tyto teorie se někdy označují i jako poznávací teorie, a to z důvodu, že se zabývají i tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby, jakými jedinci toto prostředí chápou a interpretují. Tyto teorie mohou být v dnešní době mnohem přínosnější, protože ukazují realistický směr, jak dosáhnout maximální motivace u lidí.

Mezi nejznámější teorie zaměřené na proces patří teorie očekávání, teorie posilování, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení. Zmíněné teorie jsou níže podrobněji specifikovány.

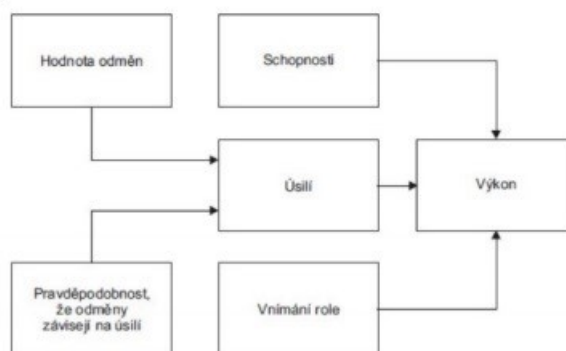
Teorie očekávání

Tato teorie tvrdí, že když lidé budou vědět co a jak mají udělat, aby získali očekávanou odměnu a daná očekávaná odměna bude stát za vynaložené úsilí budou plnohodnotně motivováni k práci.

Jak ve své knize uvádí Armstrong (2014, s.223), tuto teorii definoval Victor Vroom (v roce 1964) a byla součástí teorie VIE (valence – instrumentalista – expektace). „Valence označuje hodnotu, instrumentalista je přesvědčení, že když uděláme jednu věc povede to k jiné a expektace je pravděpodobnost, že uskutečněná akce nebo vynaložené úsilí povedou k očekávanému výsledku.“

Následně v roce 1968 navázali na Vroomovu práci L.W. Porter a E. E. Lawler a rozvinuli tuto teorii do modelu, který je znázorněn na Obr. 2.4.

Obrázek 2.4. Model motivace podle Portera a Lawlera



Zdroj: Armstrong (2014, s. 224)

Podle této rozvinuté teorie jsou dva faktory, které ovlivňují, jaké úsilí lidé do své práce vloží. Jedná se o faktor hodnoty odměn, které musí uspokojit potřeby zaměstnance z pohledu seberealizace, jistoty a společenského uznání a faktor očekávání, což znamená, že čím vyšší hodnota odměny a čím vyšší pravděpodobnost, že získání odměny závisí na úsilí, tím větší úsilí bude v dané situaci vynaloženo. To však dle Portera a Lawlera (1968) nestačí do motivace musí vstoupit ještě další dva faktory a to schopnosti (znalosti, inteligence) a vnímání role (co člověk chce dělat, nebo si myslí, že musí dělat).

Na tuto teorii se dá použít jednoduchý vzorec:

hodnota cíle + vnímání pravděpodobností úspěchu + schopnosti a vnímaná role = výkon
= odměny = spokojenost

Teorie cíle

Tuto teorii formulovali v roce 1979 Edwin Locke a Yukl a Latham a její hlavní myšlenkou je fakt, že pokud budou jedincům stanoveny konkrétní cíle, jejich motivace a výkon se zlepší. Podmínkou je, že dané cíle budou splnitelné a akceptovány ze strany jedince, ale mohou být náročné. Důležitým faktorem je i pravidelná zpětná vazba na výkon jednotlivce.

Podle Armstrong (2014) je tato teorie ze strany některých psychologů zpochybňována, a to hlavně z důvodu, že lidé mají různé cíle v různých situacích, a proto je velmi nepravděpodobné, že můžeme obhájit tvrzení, že cíle jsou vždy akceptovány a jsou splnitelné.

Na druhé straně je tato teorie společně s teorií očekávání považována za nejvlivnější teorii motivace, a to hlavně proto, že ovlivňuje jak výkon, tak i odměňování.

Teorie posilování

Jak uvádí Armstrong (2014), jedná se o nejstarší a nejjednodušší teorii zaměřenou na proces. Základem je tzv „Zákon účinku“ případně „zákon efektu“. Tyto zákon definují tezi, že jsou lidé přesvědčení, že když něco v minulosti fungovalo, pak to vyzkouší znova.

Teorie spravedlnosti

Tato teorie je postavena na vnímání lidí, jak je s nimi zacházeno a následném porovnání z ostatními. Hlavní myšlenkou této teorie, kterou uvádí Armstrong (2014) ve své knize, je fakt, že pokud lidé vnímají poměr, co vložili za úsilí a jakou odměnu za ní dostali za nepříznivý, mají pocit, že odměna je nespravedlivá.

Teorie sociálního učení

V popisu této teorie Armstrong (2014) uvádí, že se zabývá kombinací aspektů teorie posilování a teorie očekávání. Uznává význam posilování chování, které určí budoucí chování, ale zároveň zdůrazňuje i fakt hodnoty cílů a schopností k jejich dosažení.

Teorie kognitivního hodnocení

Poslední teorii, na kterou se v této skupině zaměříme je teorie kognitivního hodnocení, kterou definovali v roce 1985 Edward L. Deci a Richard M. Ryan a jak uvádí Armstrong (2014) tvrdí, že pokud využijeme k motivaci vnější odměny může dojít ke snížení vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné.

Všechny výše uvedené teorie motivace svým způsobem přispívají k pochopení procesů, které souvisí s motivací jako takovou. Jsou zde představeny jak jednodušší teorie (např. teorie instrumentality), tak i mnohem propracovanější a sofistikovanější teorie, které pomáhají vymezit faktory ovlivňující motivaci (teorie zaměřené na obsah), a teorie, které vysvětlují, jak motivace funguje (teorie zaměřené na proces).

Všechny tyto teorie umožňují vysvětlit co lidi pohání k práci, nicméně je zapotřebí si uvědomit, že existují i další aspekty, které ovlivňují tuto motivaci a mezi nejdůležitější patří vztah mezi spokojeností a motivací k práci a vztah mezi motivací a penězi.

2.4 Motivace, oddanost, angažovanost a spokojenost s prací

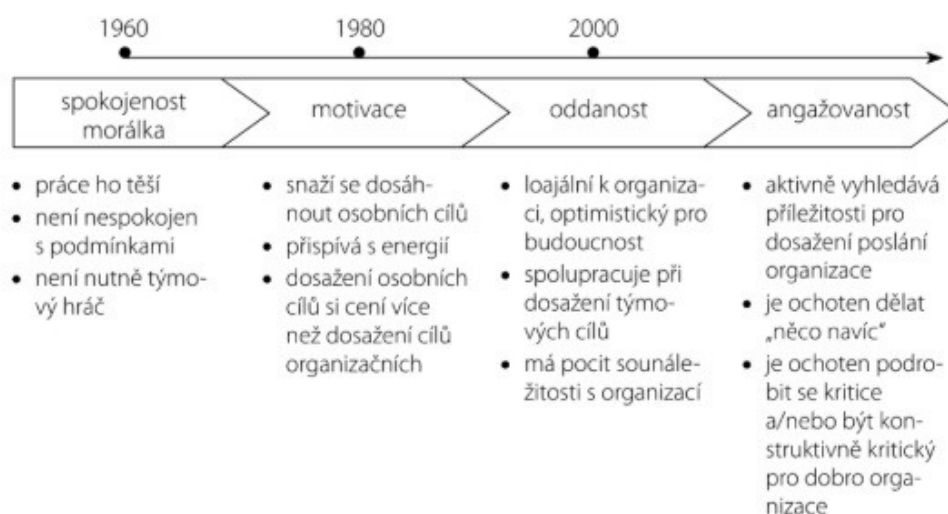
Mezi motivací a spokojeností v práci je velmi úzký vztah. Pracovníci, kteří jsou spokojeni v práci jsou pro organizaci velmi žádoucí a ideální pro plnění pracovních úkolů. Ale pouze spokojenost s prací není dostačující, aby pracovníci podávali optimální pracovní výkon.

V posledních letech se pozornost zaměstnavatelů zaměřila na vytváření podmínek pro své zaměstnance tak, aby pracovníci byli „spokojeni“ a to jak s odměnou, benefity tak i s pracovními podmínkami. Tento proces se nadále vyvíjel a zaměstnavatelé se zaměřili na programy, které měly zajistit, aby zaměstnanci byli „oddáni“ podniku a neuvažovali o změně. Dalším vývoj pak nasměroval zaměstnavatele k programům, jejichž cílem bylo zajištění, aby pracovníci byli „angažovaní“ a to nejen k práci, ale i k plnění nastavených cílů organizace.

Jak ve své knize uvádí Horváthová a kolektiv (2016) touto problematikou se začalo zabývat několik společností, mezi nejznámější lze zařadit společnost Mercer. Ta ve své studii realizované v roce 2011 a nazvané „Engaging Employees to Drive Global Business Success“ definuje angažovanost jako stav, kde pracovníci mají zájem na úspěchu organizace a jsou tak ochotni a motivováni k výkonu na úrovni, která představuje deklarované požadavky.

Studie rovněž popisuje historický vývoj zaměření zaměstnavatelů od pracovníků, kteří jsou spokojeni v práci (s odměnou, benefity a pracovními podmínkami) k angažovaným pracovníkům, kteří jsou ochotni vynaložit vysoké úsilí k dosažení cílů společnosti a tím i k dosažení úspěšné organizace. Viz Obr. 2.5.

Obr. 2.5. Přístup pracovníků k výkonu práce



Zdroj: Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 32)

V modelu angažovanosti Mercers Employee Engagement Model (2011) je definován vztah spokojenosti, motivací, oddanosti a angažovanosti, který popisuje Horváthová a spol ve své knize (2016)

Spokojení zaměstnanci dělají svou práci rádi a jsou spokojeni se svými pracovními podmínkami. Dokážou pracovat samostatně a bez většího dohledu nadřízeného. Pracují „do výše svého platu“ a nepatří mezi týmové hráče.

Motivovaní zaměstnanci bývají o patro výše. Mimo to, že naplňují výše uvedené specifikace, pracují motivovaní zaměstnanci s větším úsilím, a přesto jim, ale moc nezáleží na cílech společnosti, ale spíše na cílech svých.

Oddaní zaměstnanci jsou opět o patro výše než předchozí skupina, mají silně zafixované chování výše zmíněných skupin, navíc se silně identifikují s organizací. Dají se označit za velmi loajální a věří v budoucnost své činnosti.

Angažovaní zaměstnanci, ve studii se nazývají i jako „pracovníci obhájci“ svým přístupem dosahují nejvyššího stupně angažovanosti. Jsou velmi zapojení do fungování společnosti a velmi jim záleží na jejím úspěchu. Často jdou za hranice svých možností a při své práci jsou velmi aktivní a pracují s maximálním úsilím. Samostatně se snaží vyhledávat příležitosti, jak splnit cíle organizace.

Studie definovala i nástroje, jak dosáhnout toho, aby se z pracovníků spokojených stali pracovníci angažovaní. Situaci charakterizuje tabulka číslo 2.1.

Tabulka 2.1. Nástroje dosažení a udržení angažovanosti

spokojený ↓ motivovaný	poskytování pracovních nástrojů, prostředků a vybavení zlepšení pracovního prostředí poskytování spravedlivé odměny (její úroveň a pochopení důvodů pro její změnu) uznání pracovního úsilí
motivovaný ↓ oddaný	stanovení spravedlivých výkonostních cílů komunikace jasných očekávání pravidelné vyjasňování priorit a poskytování zpětné vazby poskytování podpory odstraňováním překážek pro dosažení optimálního výkonu rozpoznávání a spravedlivé odměňování výkonu delegování práce podpora rozvoje dovedností
oddaný ↓ angažovaný	pomoc při budování dlouhodobé smysluplné kariéry zajištění uznání a odměny za dlouhodobou oddanost naslouchání pracovníkům, sdílení jejich poznatků a zkušeností zajištění spravedlnosti, konzistence a transparentnosti rozvíjení porozumění dlouhodobé vizi a podnikatelským závěrům podpora organizačních hodnot a jejich posílení prostřednictvím chování managementu
angažovaný (obhájce)	sdílení pokroku a úspěchu organizace provázání obchodních výsledků s rolí týmu i jednotlivců podpora silného zaměření se na zákazníka sdílení pochopení potřeb zákazníka s týmem podpora rozvoje růstu prostřednictvím delegování vytvoření komplexních kariérních plánů podpora komunikace zdola nahoru podpora inovací rozpoznávání a spravedlivé odměňování výkonu

Zdroj: Horvátová, Bláha a Čopíková (2016, s. 33)

2.4.1 Motivace k pracovní činnosti

Jak popisuje ve své knize Bělohlávek a spol (2001) o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku.

Motivaci k pracovnímu procesu lze považovat za základní hybnou sílu pracovního jednání a chování. Základním krokem celého procesu motivace, je podnět pro jednotlivce, aby si zvolil právě tu konkrétní pracovní pozici, v tom konkrétním podniku, pro který chce být zaměstnán, kterému bude ochoten věnovat své úsilí a od které očekává naplnění nejen základních potřeb, ale i těch vyšších.

Oblast motivace je spojena s určitým výnosem. Základní osobnostní předpoklady výkonností jsou motivace a schopnosti, což lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$V = f(M \cdot S)$$

Jak uvádí Bedrnová, Nový (1998) lze ho interpretovat takto: úroveň výkonu V, jeho kvalita, je funkcí úrovně motivace M (jak moc chce pracovník podat výkon) a úrovně schopností S (vědomosti, znalosti a dovednosti).

Na průběh a výsledky pracovní činnosti působí celý komplex určujících předpokladů, determinantů a vlivů – vymezující prostor, v němž probíhá plnění pracovních povinností. Předpoklady k pracovní činnosti jsou subjektivní (osobní) a objektivní (vnější).

Ve své knize popisují Bedrnová, Nový (1998) subjektivní předpoklady, které lze rozdělit do tří základních skupin:

1. Schopnosti a dovednosti člověka pro práci – tělesné a duševní předpoklady
2. Kvalifikační předpoklady – soubor znalostí a zkušeností
3. Vrozené vlastnosti – odolnost vůči stresu, vytrvalost a houževnatost

Jako objektivní předpoklady pracovního výkonu lze uvést, způsob vedení zaměstnanců, technologická vyspělost, komunikace, pracovní kultura a další.

2.4.2 Motivační techniky vedoucích pracovníků

Jak ve své knize uvádí Miskell, R. Jane, Miskell, Vincent (1996) všichni zodpovědní vedoucí pracovníci by měli své podřízené motivovat tak, že se budou snažit v maximální míře vytvořit vhodné pracovní prostředí, které bude pomáhat splnit vnitřní potřeby těchto pracovníků a zároveň plnit nastavené cíle organizace. Každý zaměstnanec

má své různé vnitřní potřeby, ale podle výše uvedené knihy se dá říct, že většina zaměstnanců vyžaduje splnit tyto potřeby:

- Za odvedenou práci odpovídající výši platu
- Odměny za aktivitu
- Uznání za strany nadřízeného a možnost povýšení
- Bezpečnost vykonávané práce
- Vykonávat zajímavou a různorodou práci
- Přátelské pracovní prostředí
- Odpovídající pracovní podmínky

Nezanedbatelnou složkou motivace je i pracovní kolektiv. Ve své knize Miskell, R. Jane, Miskell, Vincent (1996) uvádí, že dostatečně motivovaný pracovní kolektiv se dá považovat za kolektiv, který je výkonný a plní nastavené cíle. Velmi podstatné je, aby manažer (vedoucí pracovník) vnímal dění kolem sebe, dostatečně naslouchal a dokázal na zachycené podněty reagovat. Existují metody řízení určené pro vedoucí pracovníky, které pomáhají plnit vnitřní potřeby podřízených a tím dosáhnout dostatečné motivace k práci a plnění cílů organizace.

Dle Miskell, R. Jane, Miskell, Vincent (1996) mezi efektivní metody řízení vedoucích pracovníků patří:

- Dbáme na dostatečné informování zaměstnanců
- S každým pracovníkem jednáme jako s profesionálem
- V pravidelných intervalech reorganizujeme pracovní diagram
- Konfrontujeme očekávání zaměstnanců s očekáváním vedoucích pracovníků
- Vyžadujeme názory pracovníků
- Nehodnotíme a nesoudíme veřejně prezentované názory
- Dbáme na dodržování nastavených termínů
- Buďme velkorysí a nezdáhejme pochválit a uznat práci
- Podporujeme osobnostní růst pracovníků
- Dostatečně nasloucháme a snažíme se porozumět

Dle Rychtaříková (2008) můžeme za motivační techniku považovat i konstruktivní kritiku. Kritika je jedna z nejobtížnějších komunikačních dovedností vedoucího

pracovníka a musí být zvolena vhodná forma. Je nutné uvést, že kritika je potřebná, je běžnou součástí života, podobně jako například konflikt. Kritiku většina lidí vnímá negativně, proto si zpravidla nikdo neuvědomuje, že může přinést i pozitivní faktory. Kritizovaný pracovník dělá méně chyb, což povede k ušetření nejen času, ale i peněz. Tento efekt vede k lepšímu pracovnímu výkonu a k lepším vztahům na pracovišti. Lepší mezilidské vztahy na pracovišti mohou pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců. Dobře formulovaná kritika má vliv nejen na konkrétního zaměstnance, ale i na výkon celého pracovního týmu.

2.4.3 Motivační program organizace

Miskell, (1996) tvrdí, že motivační strategie podniku by měla být vytvářena specificky pro různé druhy pracovních míst. Ve většině organizací se nachází více motivačních profilů pracovníků. Například zaměstnanci, kteří pracují samostatně, bez potřeby nějaké regulace (např.: výzkum a vývoj, pracovníci v oblasti technologií). Dále zaměstnanci, u kterých je regulace nutná k dosažení vyšší výkonnosti (např.: administrativní pracovníci). Vysoce motivovaný profil pracovníka je charakteristický vysokou mírou vnitřní motivace.

Jak tvrdí Armstrong (2014) úkolem motivační strategie organizace je vytvořit pracovní prostředí a vyvinout postupy, politiku, které povedou k vyšším výkonům pracovníků. Motivační strategie se zabývají některými činnostmi v organizaci.

Jedná se konkrétně o tyto činnosti:

- měření motivace – účelem je identifikování oblastí, ve kterých je potřeba zlepšit motivační postupy,
- zabezpečení pocitu zaměstnance, že je organizace oceňuje a váží si jejich práce,
- formování oddanosti (loajalitě) zaměstnanců k organizaci a odpovědného chování,
- vytváření klimatu v organizaci, které bude posilovat motivaci,
- zvyšování dovedností v oblasti vedení lidí,
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst,
- řešení pracovního výkonu,
- řízení odměňování,
- používání metod modifikace chování.

Podle Armstrong (2014, s.231) je motivování jiných lidí uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se za účelem dosažení nějakého výsledku.

Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. „Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.“

2.5 Odměňování a zaměstnanecké výhody v organizaci

„Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků“ tvrdí Koubek (2007, s. 283).

Jak dále Koubek (2007) uvádí pojmem odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů není chápána pouze mzda či plat, případně jiná forma peněžní odměny, kterou organizace poskytuje zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci.

Odměňování je chápáno v daleko širším měřítku. Najdeme zde formy jako povýšení, formální uznání (pochvala), ale také zaměstnanecké výhody nepeněžní podoby, které organizace poskytuje pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, popřípadě jiného dohodnutého vztahu, na jehož základě pro organizaci pracovník pracuje (např. stravenky, mobilní telefon atd.).

Odměny mohou obsahovat okolnosti či věci, které nejsou úplně samozřejmé, např. přidělení nadstandardně vybavené kanceláře, určité pracovní zařazení, popřípadě přidělení konkrétního stroje či zařízení. Stále více je zařazován mezi odměny i osobnostní rozvoj zaměstnance, který organizace poskytuje. Vedle těchto více či méně hmatatelných odměn, říká se jim také vnější odměny, které organizace kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje, se stále větší pozornost soustředí na tzv. vnitřní odměny. Tyto odměny nemají hmotnou povahu, ale souvisejí s pracovníkovou spokojeností s prací, kterou vykonává, s radostí z vykonávané práce a s příjemnými pocity vycházejícími z možnosti zúčastnit se určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu jsou v souladu s pracovníkovou osobností, s jeho potřebami, postoji, zájmy, hodnotami a normami. Nepoužívají se pouze odměny v peněžní formě, ale i v nepeněžní formě, z nichž některé je možné vyjádřit i v penězích, zatímco některé v penězích vyjádřit nelze. Všechny výše uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu. Je důležité i zmínit, že vnější a vnitřní formy odměn mají různorodou povahu, jsou navzájem úzce propojeny tvrdí Koubek (2007).

2.5.1 Filozofie odměňování

Armstrong (2014, s.414) tvrdí, že „filozofie odměňování vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni. Může být vyjádřena v podobě zásad, které vymezují přístup organizace k řešení otázky odměňování. Tyto zásady jsou základem odměňování a návodem na uskutečňování opatření obsažených ve strategii odměňování. Zaměstnanci by měli být s filozofií seznámeni, aby poznali a pochopili, na čem jsou založeny politiky a postupy odměňování, které se jich týkají a které je ovlivňují.“

Dle Armstrong (2014, s.414) se základní zásady odměňování týkají oblastí jako:

- Vytváření a uplatňování spravedlivého, efektivního a transparentního systému odměňování v zájmu všech zúčastněných stran.
- Vytváření strategií a postupů odměňování, které motivují k plnění nastavených cílů společnosti
- Odměňování pracovníků dle jejich přidané hodnoty
- Uznávání a oceňování všech, kteří pro společnost vytváří hodnotu, nejen jednotlivců z mimořádnými výkony
- Vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance
- Poskytování takových odměn, které přitáhnou, udrží a v zaměstnancích rozvíjí angažovanost
- Podporování kultury vysokého výkonu
- Udržování konkurenceschopnosti ve výšce peněžních odměn
- Nastavení a udržování spravedlivých peněžních odměn
- Držet určitou míru pružnosti ve fungování procesů odměňování a šířky zaměstnaneckých benefitů
- Přenášet větší část odpovědnosti v rozhodování o odměňování zaměstnanců na liniové manažery.

2.5.2 Strategie odměňování

Armstrong (2014) ve své knize uvádí, že strategie odměňování je prvním bodem pro navrhování a uplatňování vybraného systému odměňování, a to za účelem dosažení třech hlavních cílů:

- výkonnosti,
- konkurenceschopnosti,
- spravedlnosti.

Armstrong (2014) dále uvádí, že nastavená strategie pomáhá odpovědět na dvě klíčové otázky:

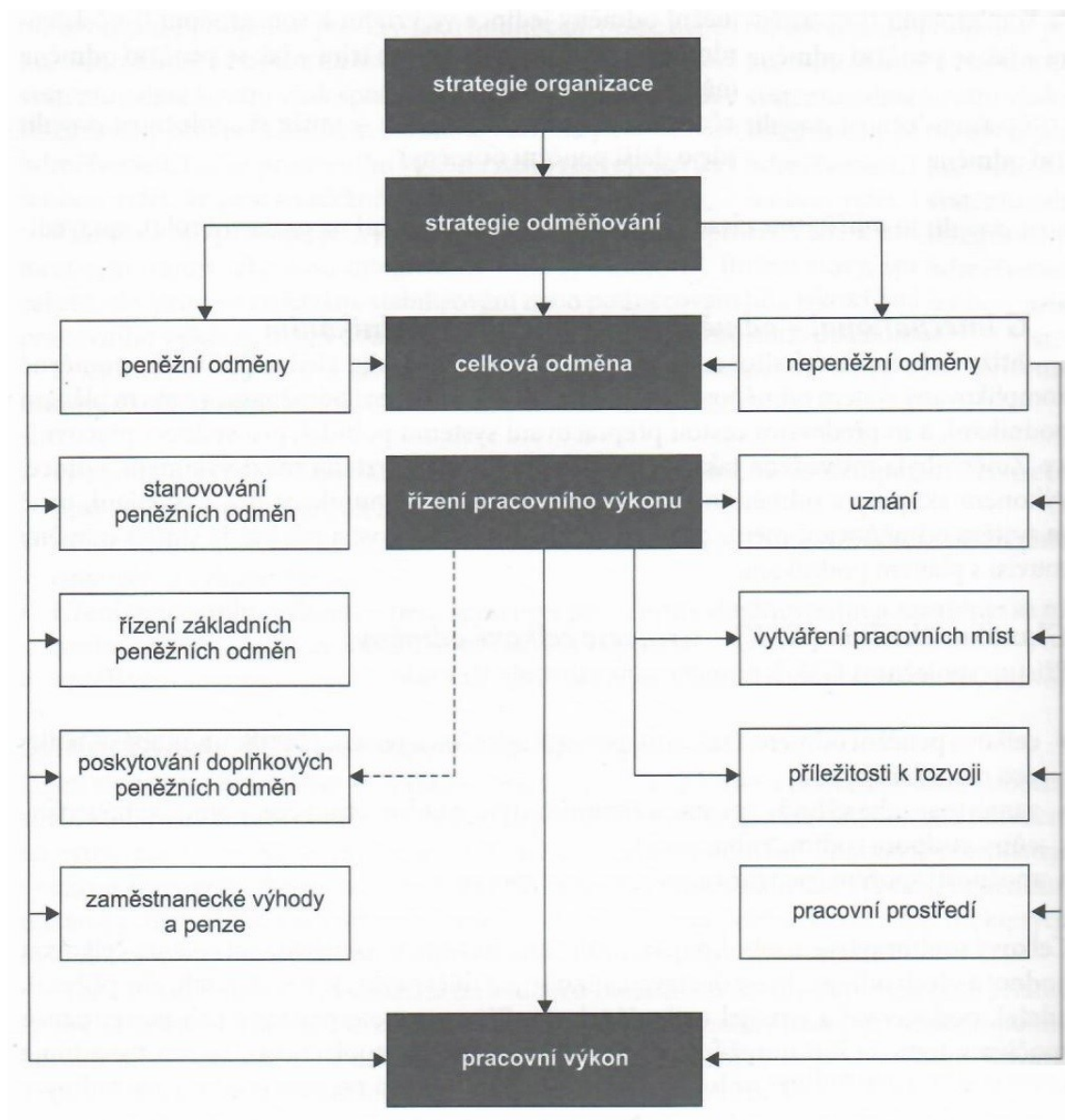
1. Co musíme udělat, aby naše politiky a postupy odměňování naplňovaly účel odměňování“
2. Jak to zamýšlíme udělat?

Strategie odměňování se v průběhu času vyvíjí a reaguje na vzniklé podněty. Má také funkci vyvažovací, kde musí vyvažovat zdánlivě protichůdné cíle. Například být navenek konkurenceschopný a vně organizace spravedlivý. Pojetí strategie může být poměrně široké a strategie odměňování může pouze naznačovat směr, kterým by se odměňování v organizaci mělo ubírat tvrdí Armstrong (2014)

2.5.3 Systémy odměňování

Armstrong (2014) tvrdí, že dobře nastavená strategie odměňování vede k vytvoření systému odměňování, jak je znázorněno na Obr.2.6. Takto vytvořený systém odměňování se skládá ze vzájemně propojených procesů a postupů odměňování, které se uplatňují s cílem zajistit, aby odměňování byla nastaveno ve prospěch organizace, stejně jako zaměstnanců, kteří v organizaci pracují. Systém odměňování by měl vycházet z nastavené strategie organizace, která zase pohání strategii odměňování. Hlavní dvě složky systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se navzájem kombinují za účelem vytvoření systému celkových odměn. Velmi důležitou roli v podpoře nepeněžního odměňování hraje řízení pracovního výkonu, které umožňuje získávat podklady pro nastavování peněžních i nepeněžních odměn, a to podle výkonu nebo přínosu pracovníka. Obě složky, jak peněžní, tak nepeněžní odměňování, se kombinují, a to za účelem ovlivňování úrovně pracovního výkonu zaměstnance. Jak je všeobecně chápáno, odměna by měla být přímo závislá na pracovním výkonu.

Obr. 2.6. Systém odměňování



Zdroj: Armstrong (2014, s. 422)

Dle Koubek (2007) je pro úspěšný a efektivní systém odměňování v organizaci nutné dodržovat klíčové zásady:

1. Nastavený systému musí být stabilní a zajistil, že rozdíly v odměnách za vykonanou práci budou založeny na odlišných požadavcích pracovního místa, např. dovednosti, odpovědnosti či vykonaném úsilí, nebo na rozdílech v pracovních podmínkách.
2. Úroveň mezd i platů by se neměla zásadně vymykat od úrovně, která je na trhu práce tzv. standartní. V některých případech je možné místo úrovně na trhu práce brát úroveň mezd a platů v konkrétním odvětví.

3. Důsledně by měl systém rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou a odměňováním a zaměstnancem jeho (tržní) hodnotou, odměňováním a výkonem.
4. Za stejnou práci přísluší stejná odměna. Pokud mají dvě pracovní místa stejnou přidanou hodnotu, musí být odměna shodná, a to bez ohledu na to, kdo danou práci vykonává a kde. Tato zásada nebrání mít rozpětí mzdové či platové, které umožňuje, aby jedinci v rámci rozpětí dostávali odlišnou odměnu podle svého pracovního výkonu.
5. K rozpoznávání osobních rozdílů v dovednostech a přispění pracovníků k výsledkům organizace by měly být využity shodné nástroje a metodika.
6. Pracovníci zastoupení odbory by měli být dostatečně informováni o způsobech využívaných k určování mzdových tarifů, o pravidlech a přispění pracovníků nejrozličnějších mzdových forem, poskytování výhod zaměstnancům apod. Všichni pracovníci by měli být informováni o způsobu odměňování na svém pracovním místě. Utajování platů by nemělo být využíváno jako zástěrka pro skrývání systémových slabin v odměňování a porušování zásad zdravého odměňování.

2.5.4 Formy odměňování

Hlavním úkolem forem odměňování je ocenit výsledky práce zaměstnance, a to včetně jeho schopností a pracovního chování. Rozlišujeme dvě skupiny mzdových forem, a to základní a dodatkové (můžeme také nazývat pobídkové). Mezi základní mzdové formy řadíme časovou mzdu, časový plat, provizní mzdu, úkolovou mzdu. Mezi dodatkové mzdové formy řadíme například odměny, osobní ohodnocení, prémie, podíly na výsledcích hospodaření atd. (Koubek, 2007)

V zahraniční literatuře se můžeme dočíst o rozdělení peněžních odměn na základní mzdu a plat (u nás chápeme jako časová mzda a plat) a na výkonové nebo zásluhové formy. Nově se objevují i termíny jako mzda za očekávaný výkon.

Koubek (2007) tvrdí, že některé mzdové formy mají v dnešní době nedostatečný motivační účinek (např. časový plat, nebo časová mzda) a tak se čím dál tím více společnosti zaměřují na využívání dodatkových (můžeme použít i pojmy výkonových či pobídkových) forem. Tyto výkonové formy jsou odměny doplňující časovou mzdu či časový plat. Ve výjimečných případech existují i samostatně. Jsou ale vždy přímo závislé na pracovním výkonu jednotlivce. Je však nutné, aby pobídkové formy odměňování plnily svůj účel a byly efektivní, aby byly splněny dva požadavky:

1. Při hodnocení výkonu musí být použity přesné a spravedlivé metody
2. Pobídkové formy musejí být postaveny výhradně na výkonu

Při uplatňování dodatkových forem musí společnost zajistit, aby tlak na výkon pracovníka neměl vliv na kvalitu jeho práce a s tím spojené další faktory jako hospodárnost, nebo aby nebylo ohroženo zdraví pracovníků.

Stručný popis jednotlivých forem odměňování:

Časová mzda a plat – je hodinová týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostane za odvedenou práci. U dělnických profesí se jedná převážně o hodinovou mzdu a nedělnických o měsíční plat. Jedná se o nejpoužívanější formu odměňování, a i v případech, kde jsou doplněny o nějakou výkonovou formu odměny tvoří obvykle největší část odměny.

Úkolová mzda – je nejpoužívanější typ výkonové formy. Je zpravidla i nejjednodušší, zaměstnanec je zaplacen dohodnutou částkou za každou odvedenou část práce. Tato forma je často používána u dělnických profesí. Může mít několik forem, a to například s rovnoměrným průběhem, s rozdílným průběhem dle odvedeného výkonu a mohou se využívat i jako skupinové.

Provizní mzda – můžeme jí nazvat i podílovou mzdou. Je nejčastěji využívaná v obchodě a je přímo závislá na prodaném množství výrobku či služby. Používá se jak forma přímé podílové mzdy, případně jako doplněk k základnímu platu.

Známe i další méně často používané formy odměňování jako mzdy a platy za znalosti a dovednosti, nebo mzdy a platy za přínos.

Mezi další nejčastěji používané dodatkové formy mzdy může zařadit:

- odměna za úsporu času,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích společnosti,
- zaměstnanecké akcie a mnohé další.

Koubek (2007) dále tvrdí, že mezi další formy odměňování musíme zařadit i příplatky ke mzdě. A ty dělíme na povinné (zakotveny v právních normách) a nepovinné (na základě dohody vedení)

Mezi povinné příplatky řadíme:

- příplatek za práci přes čas,
- příplatek za práci ve svátek, sobotu či neděli,
- příplatek za práci v znečištěném a zdraví nebezpečném prostředí,
- příplatek za práci v noci, za vedení, nebo za zastupování.

Mezi nepovinné příplatky řadíme:

- příplatek na oděv,
- příplatek na dopravu do práce,
- příplatek na ubytování a další možné související s konkrétní společností.

2.5.5 Zaměstnanecké výhody

Další složkou odměňování jsou tzv. zaměstnanecké výhody nebo také benefity. Můžeme je definovat jako složky odměny, které zaměstnavatel poskytuje jako vedlejší plnění ke mzdě či platu a dá se říct, že pouze za to, že pracují. Jedná se o velmi rozmanité spektrum odměn, které určitým způsobem zvýhodňuje zaměstnance, a za který by za normálních okolností musel zaměstnanec platit. Tyto odměny nebyvají zpravidla vázány na pracovníkův výkon. V ojedinělých případech se může přihlížet na funkci zaměstnance, k zásluhám zaměstnance, nebo například k délce trvání pracovního vztahu.

Typy zaměstnaneckých benefitů lze členit několika způsoby, například Koubek (2007, s.320) je člení do tří skupin:

- výhody sociální povahy,
- výhody, které mají vztah k práci,
- výhody spojené s postavením v organizaci.

Mezi **benefity sociální povahy** můžeme zařadit ty, které zlepšují životní podmínky a kvalitu života zaměstnanců. Patří sem péče o zdraví (lékařské prohlídky, dorovnání ušlého výdělků) a zajištění v nemoci a ve stáří (důchody, nemocenské a penzijní pojištění). Radíme zde i zájem o využívání volného času (sportovní a kulturní akce) a péče o rodinné příslušníky (akce pro děti, oslavy sezónních svátků či firemní výročí). Pro zaměstnance, který do práce dojíždí z velké vzdálenosti lze nabídnout příspěvek na dopravu do zaměstnání, případně možnost ubytování. Nejrozšířenějším benefitem této skupiny je příspěvek na stravování například formou poskytování stravenek nebo také poskytováním občerstvení a nápojů na pracovišti.

Benefity související s prací vytváří vhodné podmínky pro práci zaměstnanců. Radí se sem pracovní prostředí a ochrana práce (poskytování pracovních pomůcek a záruky bezpečnosti a hygieny nad rámec povinností stanovených zákonem). Mezi tyto benefity patří také antistresové programy a relaxační pobyty. S prací souvisí také školení zvyšující kvalifikaci zaměstnance a může mu napomoci v kariérním růstu.

Benefity spojené s postavením v organizaci lze označit jako nabídku výhod pro určité vybrané procento pracovníků (vrcholový management, zaměstnance v roli samoživitele, zaměstnankyně na mateřské dovolené, zaměstnance se zdravotním handicapem, nebo seniory). Jako benefit pro tyto úzké skupiny vybraných zaměstnanců mohou sloužit například luxusní automobily (vrcholový management), placení služeb v bytě či domě, proplácení oděvu, bezplatné bydlení. Případně pružná pracovní doba (samoživitel), nebo podnikové mateřské školky (zaměstnankyně na mateřské dovolené) a další.

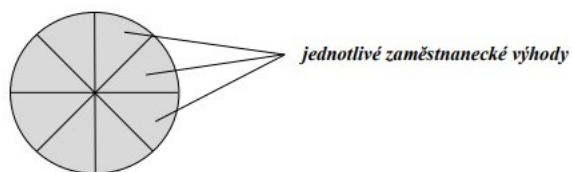
Jak uvádí Koubek (2007), organizace by měly mít zájem o nastavení správné struktury firemních benefitů, a to hned z několika důvodů. Tyto výhody mají příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a v neposlední řadě i na jejich zájem setrvat v organizaci či na dobré vztahy mezi pracovníky. V preferencích pracovníků jsou však velké rozdíly, a proto začaly organizace ve větší míře nabízet tzv. **Cafetérii**, která se dá definovat jako volitelný balíček zaměstnaneckých výhod, nebo jejich bloků. Jinak řečeno zaměstnanec má možnost si navolit takové benefity, které považuje pro sebe za důležité a v případě, že se jeho požadavky změny má možnost změnit i strukturu benefitů.

Tento v poslední době velmi oblíbený zaměstnanecký benefit si představíme blíže. Jak uvádí Horváthová, Čopíková (2014) jedná o nástroj, který umožňuje uspokojit

potřeby zaměstnanců s různorodými preferencemi a zároveň sledovat cíle organizace (zvýšení pracovní spokojenosti, zamezení odchodů pracovníků). Jeho základní nevýhodou je poměrně vysoká administrativní zátěž a vyšší počáteční investice. Jak ve své knize uvádí Horváthová, Čopíková (2014, s. 149) rozlišujeme tři typy Cafaterie:

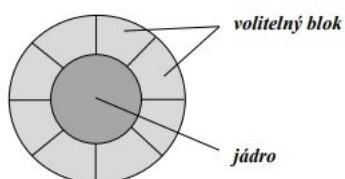
- systém „bufetu“ ze souboru nastavených zaměstnaneckých výhod si zaměstnanec navolí dle svého zaměstnaneckého účtu viz Obr. 2.7.,

Obr. 2.7. Systém Cafaterie – „bufet“



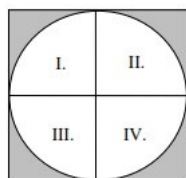
- systém „jádra“, kde je pevně nastaveno jádro benefitů, které je určeno pro všechny zaměstnance a další zaměstnanecké výhody si pracovník může zvolit viz. Obr.2.8.,

Obr. 2.8. Systém Cafaterie – „jádro“



- systém „bloků“, kde jsou definovány kategorie zaměstnanců (např. ženy, muži atd.) a jednotlivým kategoriím jsou na míru nadefinovány konkrétní zaměstnanecké výhody viz. Obr.2.9.

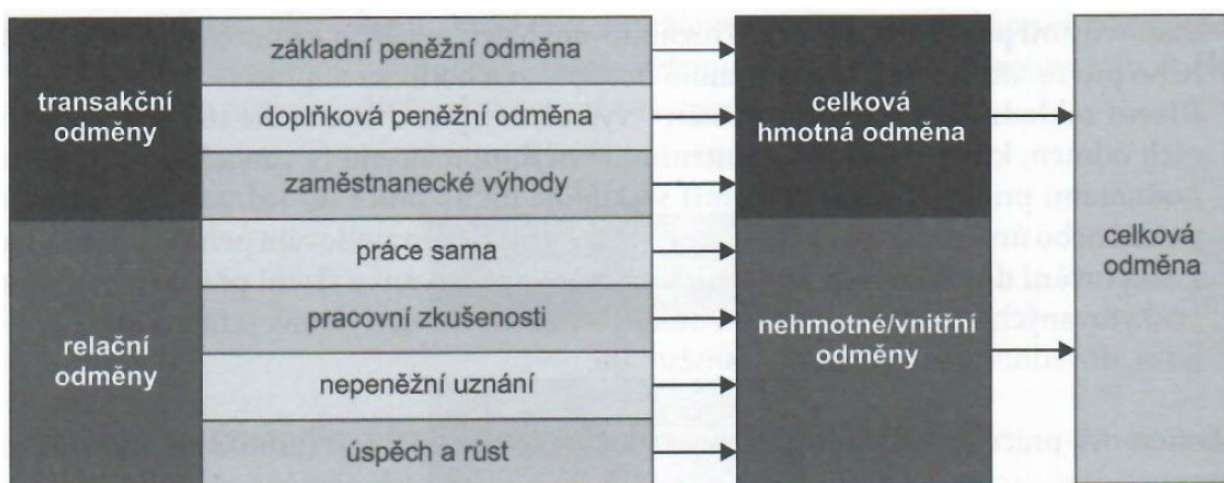
Obr. 2.9. Systém Cafaterie – „bloky“



2.5.6 Celková odměna

Celková odměna je kombinace všech forem odměn od peněžních (mzda, plat, prémie), přes nepeněžní (pochvala, uznání, povýšení) až po zaměstnanecké výhody. Existuje několik definicí celkové odměny, ale jak uvádí Armstrong (2014, s.423) „Cílem je spojit peněžní i nepeněžní odměny do soudržného celku, který uznává význam peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale zároveň vyzdvihuje možnost zprostředkovat lidem jiný zážitek spojený s odměňováním, který vyplývá z jejich pracovního prostředí (z práce kterou vykonávají, nebo ze stylu, jak jsou řízeni) a příležitosti rozvíjet jejich schopnosti a kariéru. Přístup založený na celkové odměně přispívá k vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance, která talentovaným lidem poskytuje jasný a pádný důvod, proč by pro organizaci měli pracovat.“. Tuto definici vystihuje Obr. 2.10.

Obr. 2.10. Složky celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2014, s. 424)

2.6 Metody použité k analýze

V úvodní části této bakalářské práce jsme se zaměřili na teoreticko – metodická východiska motivace a odměňování. Všechna data jsou zpracována pomocí studia odborné literatury a pomocí vědeckých prací na internetových portálech zaměřených na danou problematiku.

Pro analýzu jednotlivých společností a jejich systémů odměňování je využita metoda analýzy interních materiálů společnosti a informací z veřejně dostupných zdrojů jako výroční zprávy a informace z obchodního rejstříku.

Jako hlavní zdroj informací pro analýzu dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření, které probíhalo v obou společnostech nezávisle. Vytvořili jsme formalizovaný dotazník o 25 otázkách pro získání potřebných informací od respondentů. V dotazníku byly využity otázky několika druhů od dichotomických otázek, kde má respondent pouze dvě varianty odpovědí, přes otázky s více odpověďmi, s vícenásobným výběrem až po škálové otázky. Dotazník byl sestaven do logických bloků.

Před faktickým roz distribuováním dotazníku mezi respondenty jsme provedli tzv. pilotáž, kde byl dotazník předán 4 vytipovaným zaměstnancům společností (s každé dvěma) a 1 nestrannému pozorovateli mimo tyto společnosti, aby dotazník vyplnili. Tento test byl uskutečněn z důvodu, abychom si ověřili správnost otázek a správnost pochopení jednotlivých dotazů. Na základě připomínek ze strany těchto testerů byl následně dotazník upraven a roz distribuován na společnosti. Distribuce probíhala na vedoucí pracovníky, se kterými byla dohodnutá další dílčí distribuce na jednotlivé zaměstnance v obou společnostech. Pro distribuci bylo zvoleno písemné dotazování a data jsme sbírali ze 3 zdrojů. Papírová forma dotazníku, kde respondent zatlákal odpovědi, interaktivní forma formuláře zpracována v programu Microsoft Excel a jako poslední forma byla využita internetová, kde respondenti mohli odpovídat pomocí elektronického dotazníku zpracovaného pomocí aplikace Google Formuláře.

Po celkovém přepočítání bylo vyplněno a vráceno celkem 116 dotazníků. Ze společnosti UPC Česká republika, s.r.o. se vrátilo 67 dotazníků, což odpovídá podle aktuálního počtu zaměstnanců přibližně 8 % návratnosti. Společnosti PODA, a.s. se vrátilo 49 dotazníků, což odpovídá 22 % návratnosti. Pro následnou analýzu získaných dat byl využit statistický software IBM SPSS+ Statistic a již zmiňovaný program Microsoft Excel, který nám sloužil převážně pro tvorbu grafů.

3 Charakteristika vybraných podniků

V této části práce se zaměříme na motivaci a odměňování lidských zdrojů ve dvou vybraných společnostech. Máme zde zpracovávány údaje získané z výročních zpráv a veřejně dostupných zdrojů a interních materiálů společnosti PODA, a.s. a společnosti UPC Česká republika, s.r.o., která je součástí nadnárodní společnosti Liberty Global. Druhá jmenovaná společnost v květnu letošního roku přejde pod společnost Vodafone Czech Republic a. s.

V následujících kapitolách si zanalyzujeme obě organizace a zaměříme se hlavně na jejich systémy odměňování a motivace zaměstnanců. Následně na základě dat z dotazníkového šetření sestavíme analýzu spokojenosti zaměstnanců s aktuálně používanými systémy odměňování a motivace. Navzájem je srovnáme, a vyhodnotíme jejich pozitiva, či případná negativa aktuálně používaných systémů odměňování. Na závěr vydefinujeme úpravy jednotlivých systémů odměňování ke zlepšení.

3.1 PODA, a.s.

Na internetových stránkách společnosti je uveden slogan: „Pokud potřebujete žít na síti, náš nadčasový internet vám to splní. Jestliže je pro vás důležitá společná pohoda u vašeho oblíbeného filmu, naše chytrá televize to zařídí. A pokud se potřebujete zeptat vnoučat, jak to jde ve škole, prostřednictvím naší mobilní komunikace se to dozvíte spolehlivě a bez zbytečných výdajů“

Firemní logo společnosti

Znak společnosti viz Obr. 3.1. tvoří logo, které má svou historii, kterou si majitel společnosti nepřeje zveřejnit. Jedná se o počáteční dvě písmena jistého sousloví, které nemá žádnou spojitost se zaměřením společnosti. Pod logem je uvedeno aktuální moto společnosti „Propojujeme generace“. Toto motto asociovat, že služby, které společnost dodává pomáhá propojit různé generace od seniorů až po nejmenší a tomu odpovídají i reklamní sdělení viz. Příloha č. 6. této práce.

Obr. 3.1. Logo firmy PODA, a.s. + hlavní moto



Zdroj: https://www.poda.cz/uploaded/images/poda_logo_cmyk_blue_green_claim.pdf

Ve výpisu v obchodním rejstříku má společnost uvedeny tyto předměty podnikání:

- poskytování telekomunikačních služeb,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- podnikání v elektronických komunikacích,
- provozování převzatého rozhlasového a televizního vysílání prostřednictvím kabelových systémů,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob a ochrana majetku a osob,

Ve výroční zprávě za rok 2018 jsou uvedeny tyto údaje:

Základní identifikační údaje společnosti

Obchodní firma: PODA a.s.

Sídlo: Ostrava – Moravská Ostrava, 28. října 1168/102, PSČ 702 00

Identifikační číslo: 258 16 179

Základní kapitál: 55 000 000 CZK, splaceno: 100 %

Akcie: 5 500 000 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 CZK

Právní forma: akciová společnost

Způsob jednání: Za společnost jedná statutární ředitel.

3.1.1 Historie podniku

Společnost PODA, a.s. je telekomunikační akciová společnost, která vznikla v roce 1996, kdy začala připojovat své první zákazníky na metropolitní internetovou síť. V červenci 1998 byla společnost PODA a.s. zapsaná do obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Nosnými činnostmi společnosti je poskytování telekomunikačních služeb a s tím spojených projekčních činností. Společnost má jediného vlastníka, který ve společnosti působí od jejího založení dodnes. Podrobnější informace o historii podniku jsou uvedeny v Příloze č.1.

3.1.2 Orgány společnosti

Statutární ředitel: Martin Šigut

Martin Šigut vykonává funkci statutárního ředitele společnosti a zároveň řídí úsek obchodu a marketingu.

Prokurista: Pavel Přechek

Pavel Přechek vykonává funkci finančního ředitele společnosti.

Další členové vedení:

Kateřina Kotalová – ředitelka péče o zákazníky – již ve společnosti není

David Trčka – technický ředitel

Radim Slíva – provozní ředitel oblast Morava

Martin Pik – provozní ředitel oblast Čechy

Správní rada:

Martin Šigut – předseda správní rady

Pavel Přechek – člen správní rady

Petr Štěpánek – člen správní rady

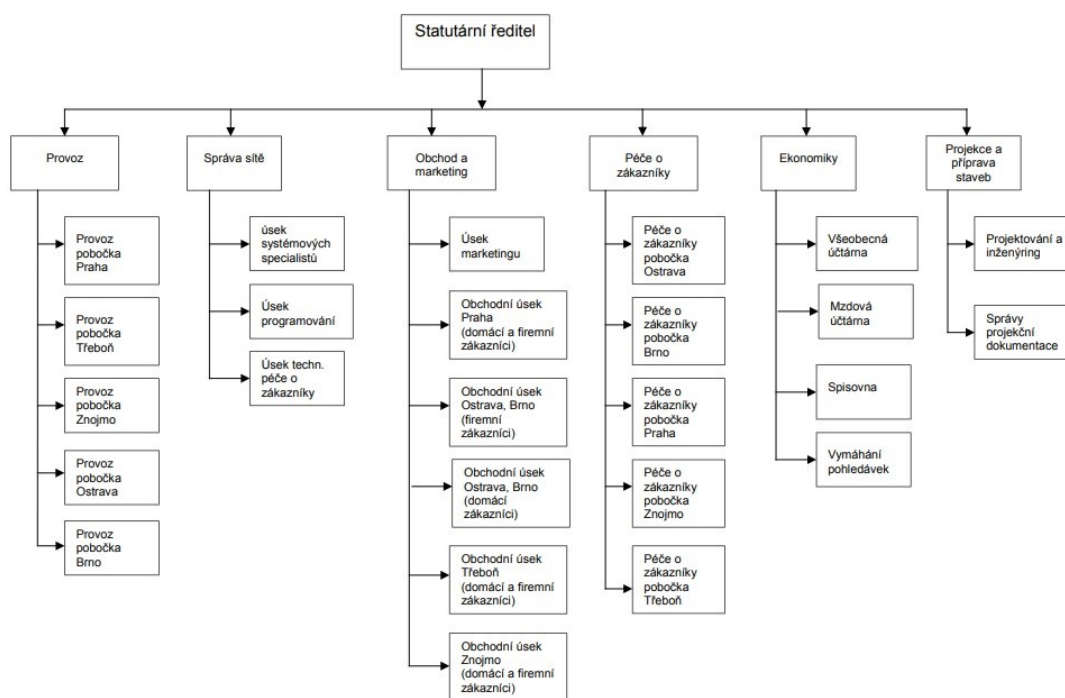
3.1.3 Organizační struktura společnosti

Ve společnosti je uplatňován tzv. „pyramidový model řízení“. Viz Obr. 3.2. Veškerá činnost funguje pod přímým řízením předsedy představenstva ve funkci statutárního ředitele společnosti. Řídícím/statutárním orgánem společnosti je tříčlenné představenstvo, kontrolním orgánem je tříčlenná dozorčí rada. Společnost se vnitřně organizačně člení na úseky a samostatné referáty. Úseky jsou řízeny jednotlivými vedoucími pracovníky. Ředitel společnosti PODA a.s. odpovídá za chod celé společnosti a přímo řídí

- ředitele úseku Obchodu a marketingu,
 - vedoucího úseku Projekce a přípravy staveb,
 - ředitele úseku Provozu,
 - technického ředitele úseku Správy sítě,
 - finančního ředitele úseku Ekonomiky, který souběžně zastává funkci představitele vedení pro jakost,
 - ředitele úseku Péče o zákazníky
- dále zabezpečuje, schvaluje a podepisuje
- strategické řízení společnosti,

- komunikaci se správními a státními útvary,
- smlouvy společnosti,
- interní pokyny a směrnice,
- přijímání nových pracovníků, rozvázání pracovních vztahů,
- mzdovou politiku společnosti,
- akceptuje faktury účtárně nad limity stanovené vedoucím úseků

Obr. 3.2. Organizační struktura společnosti PODA, a.s.



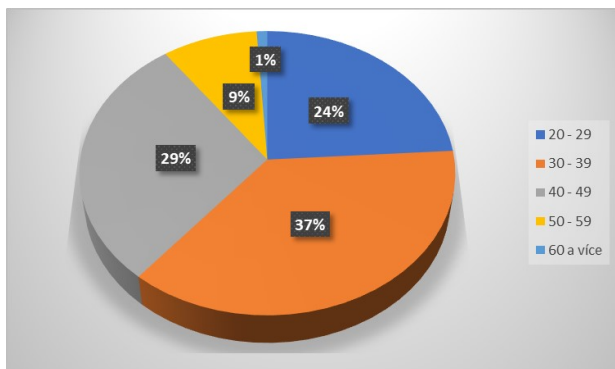
Zdroj: Směrnice společnosti SME01 – Organizační řád

Ve společnosti jsou další 2 členové představenstva, kteří zastupují předsedu představenstva v jeho nepřítomnosti. Každý úsek má ve směrnici společnosti přesně definovány pravomoce a pracovní úkoly. Tyto informace byly čerpány ze směrnice společnosti SME01 – Organizační řád.

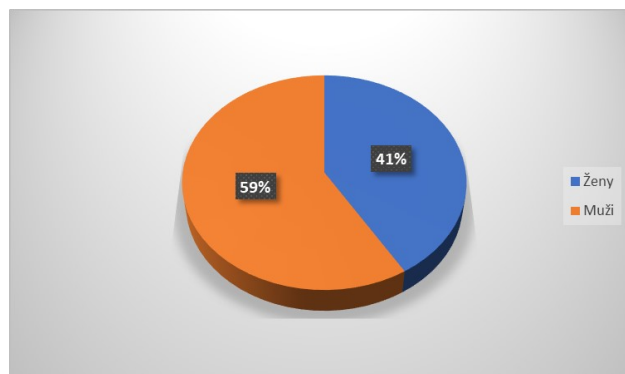
Ve výroční zprávě společnosti za rok 2018 je uvedeno, že k 31.12.2018 bylo u společnosti zaměstnáno 218 zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni v různých regionech po celé České republice. Kolektiv ve společnosti je poměrně mladý a převažují v něm muži. Viz Obr.3.4. Věkový průměr je 36 let. viz Obr.3.3. Důvody, proč vedoucího pracovníci přijímají zaměstnance podobného věku jsou, že lidé k sobě mají blíže, což pomáhá vytvářet přátelské pracovní prostředí. Navíc mají bližší vztah k moderním technologiím,

jsou flexibilnější a snadněji se učí novým poznatkům. Neznamená to, ale že ve společnosti nepůsobí i zkušení zaměstnanci a není výjimkou, že jsou zde lidé i od jejího založení.

Obr. 3.3. Věková struktura zaměstnanců společnosti



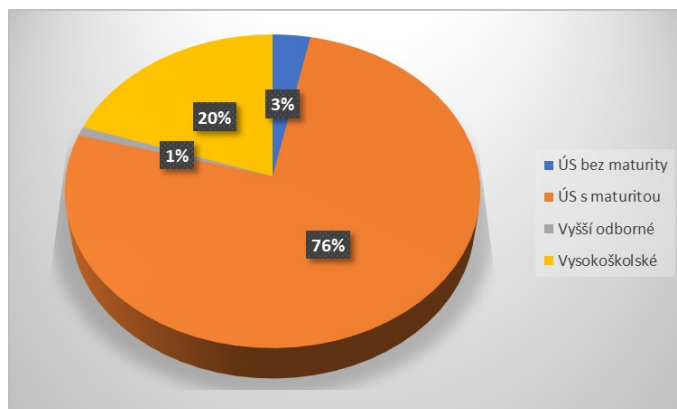
Obr. 3.4. Struktura dle pohlaví.



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2018, s 14.

Struktura vzdělání je ve společnosti různorodá dle potřeb dané pracovní pozice. Viz. Obr. 3.5. Jak je uvedeno ve výroční zprávě společnosti za rok 2018

Obr. 3.5. Struktura vzdělanosti ve společnosti PODA, a.s



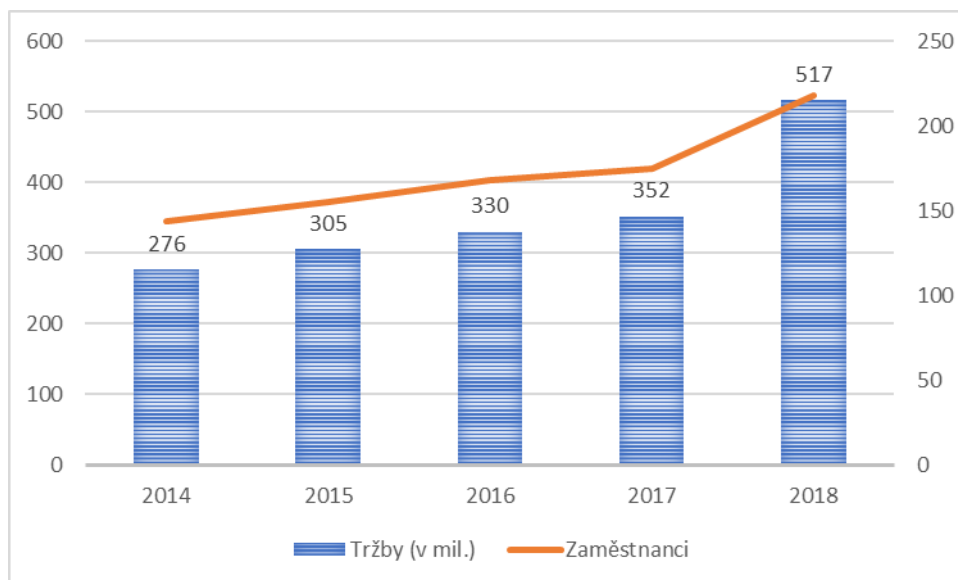
Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2018, s 15.

Řízení ve firmě – díky pyramidové organizační struktuře jsou zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a vedoucím pracovníkem. Řízení z hlediska druhu pracovních úkolů bychom mohli rozdělit do dvou částí. První část, ve které jsou zahrnuty nejdůležitější pracovní úkoly, vyžaduje přímé řízení vedoucím pracovníkem a druhou část, která zahrnuje pracovní úkoly základní (rutinní), ve kterých je uplatňována forma samořízení. Hlavní předností této struktury jsou jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti a jasné kompetence. Mezi další přednosti patří možnost snadné kontroly plnění úkolů pracovníků. Klíčové slovo v řízení společnosti má její statutární ředitel.

3.1.4 Finanční ukazatele společnosti

Na grafu 3.1. je zobrazen vývoj tržeb společnosti za posledních 5 let a je zde zobrazen i vývoj počtu zaměstnanců za stejné období. Vývoj vykazuje neustálý růst tržeb, který je způsobem průběžným nárůstem počtu klientů a případnými akvizicemi menších společností. Data jsou získána z jednotlivých výročních zpráv společnosti.

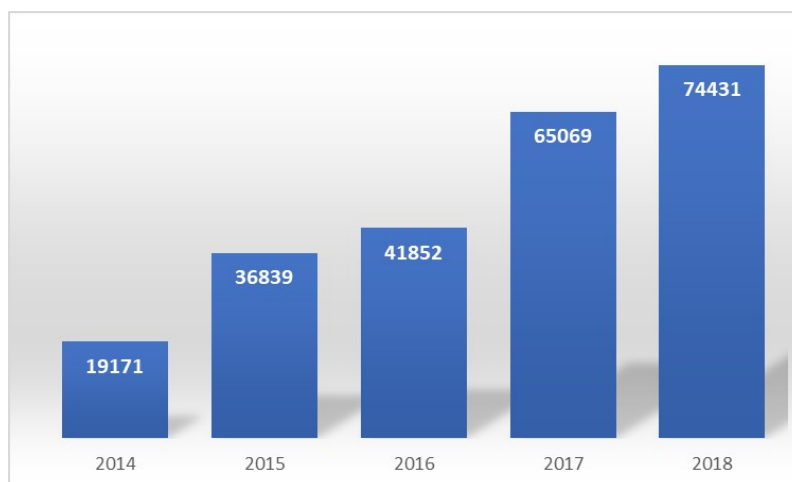
Graf 3.1. Vývoj tržeb a počtu zaměstnanců v letech 2014–2018



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2014–2018

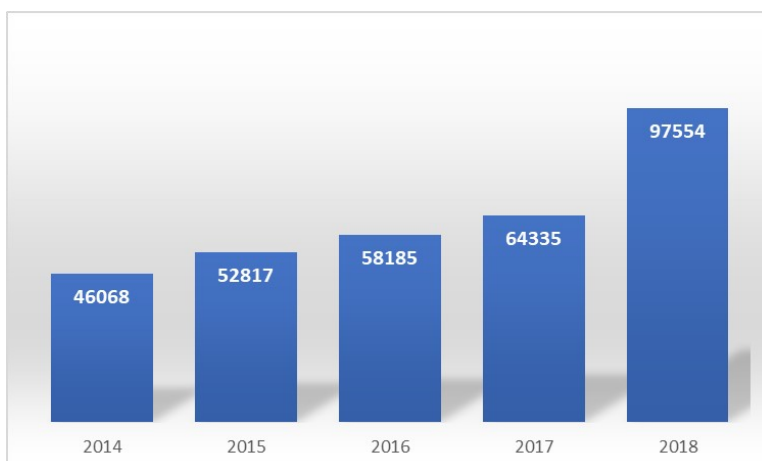
Podobný vývoj viz Graf 3.2. je zobrazen i na výsledku hospodaření společnosti za zmíněné období. Je zde sice patrný zmírnění růstu mezi lety 2017 a 2018, které je způsobeno akvizicí společnosti COMA, s.r.o. Tato akvizice se, ale výrazně projevila na růstu počtu zákazníků. Viz Graf 3.3.

Graf 3.2. Vývoj výsledku hospodaření společnosti v letech 2014–2018 (v tis. Kč)



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2014–2018

Graf 3.3. Vývoj počtu zákazníků společnosti v letech 2014–2018



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2014–2018

3.1.5 Struktura odměňování ve společnosti PODA, a.s.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, úspěch každé společnosti je přímo závislý na vedení lidí vedoucími pracovníky a jejich aktivním působením konkrétních motivačních faktorů na jednotlivce.

System odměňování ve společnosti se řídí platnými právními normami, a to zejména zákonem 262/2006 Sb. – Zákoníkem práce. Nastavené odměňování konkrétního zaměstnance je definováno v pracovní smlouvě (případně dodatku k pracovní smlouvě) a mzdovém výměru, kde jsou definovány všechny složky mzdy včetně jejich výše (viz Příloha č.3.).

Ve společnosti jsou tyto složky odměny:

Plat, který je významným motivem pro většinu lidí. Peníze jsou potřebné pro zajištění základních potřeb a dále zajištění určité životní úrovně. Pro manažera jsou pracovníci, pro něž je platové ohodnocení motivem, snadno řiditelní, neboť má-li podnik k dispozici dostatek financí, je možné tyto pracovníky maximálně motivovat a dosáhnout u nich maximálního výkonu.

Plat se ve společnosti skládá ze 3 základních složek a několika příplatků. Základní složky jsou: časová mzda, osobní ohodnocení a individuální odměna dle rozhodnutí nadřízeného. Poslední dvě jmenované složky jsou nenárokové a záleží na nastavení vedoucího pracovníka. Některé oddělení, které plní pohotovostní službu, nebo mají pracovní úkoly přesahující standartní rámec týdenního hodinového časového fondu mají

povinné příplatky jako příplatek za práci přes čas, příplatek za práci ve svátek, sobotu či neděli. V administrativě jsou nastaveny i nepovinné příplatky, a to hlavně příplatek na dopravu do práce,

Plat je stanoven dle 4 skupin, podle zařazení pracovníka a liší se jak výši časové mzdy, tak i velikostí osobního ohodnocení.

	Skupina 1	Skupina 2	Skupina 3	Skupina 4
Hodinová mzda	120 Kč	170 Kč	250 Kč	400 Kč
Osobní ohodnocení	2 000 Kč	2 000 Kč	4 000 Kč	8 000 Kč

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, je další prvek, který by se alespoň v jisté míře měl objevit v motivačním žebříčku každého pracovníka. Možnost vzdělávat se a zvyšovat svou kvalifikaci je vhodným motivačním faktorem pro řadu pracovníků, které neuspokojí odpracování pracovní doby a odměny v podobě mzdy/platu. Jedná se o ctižádostivé pracovníky, které motivuje možnost osobního rozvoje. Společnost se podílí na odborném růstu svých zaměstnanců, zaměřuje se na zajištění možnosti vzdělávání pracovníků, u nichž to jejich profese vyžaduje či u pracovníků, kteří mají o další vzdělávání sami zájem. Společnost poskytuje například plně hrazené jazykové kurzy, či specializované vzdělávací kurzy.

Pracovní prostředí je pro většinu zaměstnanců velmi důležité a může působit jako velmi významný motivační faktor. Pro některé typy zaměstnanců je tento faktor mnohem více než pracovní výsledky a peníze. Společnost si zakládá na vytváření příjemné pracovní atmosféry. Na přátelském vztahu mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, který by měl zjednodušit a urychlit řešení případných pracovních problémů a napomoci k rychlému odstranění nedostatků, které by mohly vést ke snížení pracovní produktivity zaměstnance. Společnost organizuje různé sportovní akce jako například sportovní dny, badmintonové turnaje, večírky atd., které mají navodit pocit sounáležitosti se společností, možnost sblížit se svými spolupracovníky, poznat se navzájem po stránce nejen pracovní, ale také soukromé.

Společnost využívá i poměrně rozsáhlý benefiční program, do něhož patří:

- příspěvek na stravné ve formě poukázek na stravování, na které firma přispívá 55 % z ceny,

- možnost využívání osobních automobilů i pro soukromé účely. Osobní automobil využívají ve firmě převážně vedoucí pracovníci, ale i technici a akvizitoři. Součástí jejich pracovní náplně jsou časté pracovní cesty,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- kafeterie, kde má pracovník roční budget ve výši 10000 Kč na kulturu, sport a případné další možnosti využití,
- využívání mobilních telefonů i pro soukromé účely,
- poskytování o týden delší dovolené, než je stanoveno ze zákona, tedy celkem 5 týdnů, tento benefit je dostupný pro zaměstnance, kteří jsou ve firmě déle než 2 roky,
- slevy na poskytovaných službách,
- pracovní oděv, který se liší dle zařazení pracovníka, u montážních techniků jsou využívány pracovní oděvy, u zaměstnanců na kontaktních místech se zákazníkem reprezentativní oblečení s logem společnosti,
- flexibilní pracovní doba
- jazykové kurzy
- firemní společenské akce
- občerstvení na firmě – na firmě je několik vybavených kuchyní s možností pitné vody z barelu a automatického kávovaru

Se společností spolupracují i externí spolupracovníci. U těchto pracovníků je nastaveno odměňování shodné s pracovníky na HPP, případně mají volbu fungování na základě provizního systému, kde je nadefinován sazebník provizí. Dále jsou pro ně připravovány krátkodobé motivační soutěže a peníze či věcné ceny.

3.2 UPC Česká republika, s.r.o.

Společnost UPC Česká republika, s.r.o. se na svých internetových stránkách profiluje jako:

„Naším posláním je přinášet našim zákazníkům možnost připojení se do digitálního světa, objevovat ho a volně se v něm pohybovat. Jsme největším českým poskytovatelem placených televizních služeb a vysokorychlostního internetu. Naše kabelové sítě jsou v dosahu 1,4 milionu domácností a našich služeb využívá přes 600 tisíc

zákazníků. Jsme součástí velké rodiny společností skupiny Liberty Global – největšího světového kabelového operátora, který obsluhuje přes 27 miliónů klientů ve 14 zemích s 56 miliony objednaných služeb. Skupina zahrnuje spotřebitelské značky Virgin Media, Ziggo, UPC, Unitymedia, Telenet, VTR a Liberty.“

Společnost se dá definovat jako jedna z největších, která zajišťuje poskytování placených TV služeb a širokopásmového vysokorychlostního internetového připojení. Jedná se o společnost s nejrozšířenější sítí kabelové TV u nás.

Firemní logo společnosti

Znak společnosti viz Obr. 3.6. tvořil logo společnosti, které je shodné s logem mateřské společnosti v Holandsku. Jedná se o lotosový květ, který je doplněn o počáteční písmena názvu mateřské společnosti United Pan-Europe Communications. Znak se v průběhu let vyvíjel, kde docházelo k hlavně barevným úpravám. Vedle loga je uvedeno motto, a i to je totožné s mottem mateřské společnosti

Obr. 3.6. Logo firmy UPC. + hlavní moto



Zdroj: https://www.idnes.cz/zpravy/mediahub/upc-zisk.A190617_092111_mediahub_jpl

Ve výpisu v obchodním rejstříku má uvedeny tyto předměty podnikání:

- podnikání v elektronických komunikacích:
 - a) Veřejná pevná síť elektronických komunikací.
 - b) Veřejná síť pro přenos rozhlasového a televizního signálu.
 - c) Veřejná pevná telefonní síť.
 - d) Veřejně dostupná telefonní služba.
 - e) Pronájem okruhů.

- f) Šíření rozhlasového a televizního signálu.
- g) Služby přenosu dat.
- h) Služby přístupu k síti Internet.
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Hostinská činnost
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Ve výroční zprávě za rok 2018 jsou uvedeny tyto údaje:

Základní identifikační údaje společnosti:

Obchodní firma: UPC Česká republika, s.r.o.

Sídlo: Praha 4 - Nusle, Závašova 502/5, PSČ 14000

Identifikační číslo: 00562262

Základní kapitál: 116 781 600 CZK, splaceno: %

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Způsob jednání: Statutární orgánem jsou tři jednatele. Jménem společnosti jednají vždy dva jednatele společně.

Společník: Liberty Global CEE Group Holding B.V. 1119PE Amsterdam, Schiphol-Rijk, Boeingavenue 53, Nizozemské království. Registrační číslo: 71560025

Právní forma: společnost s ručením omezeným

3.2.1 Historie podniku

Společnost UPC Česká republika, s.r.o. vznikla v roce 1991 vznikla pod původním názvem Cable Plus (Cable+, Kabel Plus, Kabel+). Pod značkou UPC působí na českém trhu od roku 2000. Bližší informace k historii podniku a její dílčí milníky jsou uvedeny v Příloze č. 2

3.2.2 Orgány společnosti

Statutárním orgánem jsou tři jednatele. Jménem společnosti jednají vždy dva jednatele společně. Konsolidovanou účetní závěrku nejširší skupiny účetních jednotek, ke které společnost jako konsolidovaná jednotka patří, sestavuje Liberty Global Inc. Se sídlem 1550 Wewatta Street, Suite

Jednatelé společnosti:

Ing. Petr Procházka

JUDr. Martin Miller PhD.

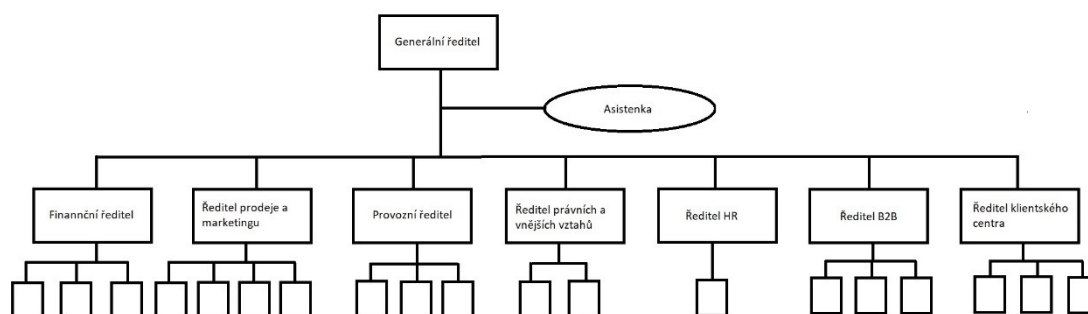
Mgr. Tereza Rychtaříková

Údaje vycházejí z výroční zprávy za rok 2018. V dnešní době se jednatele společnosti již změnili a jedná se již o zástupce společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

3.2.3 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je funkcionální viz Obr.3.7., kde o chodu jednotlivých organizačních celků rozhodují ředitelé. Na které dohlíží generální ředitel zodpovědný za uplatňování strategie nastavené mateřskou společností.

Obr. 3.7. Organizační struktura společnosti



Zdroj: Směrnice společnosti 01ORG012_Organizační struktura

Společnost je vnitřně členěna do sedmi organizačních celků:

1. Finanční a administrativní oddělení, ze jehož fungování nese zodpovědnost finanční ředitel
2. Oddělení prodeje a marketingu, za jehož fungování nese zodpovědnost ředitel prodeje a marketingu

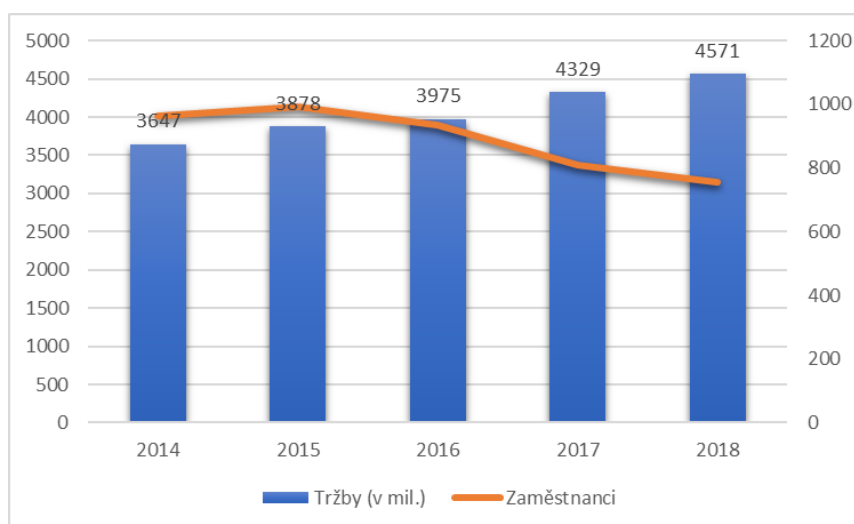
3. Oddělení provizní a technické, za jehož fungování nese odpovědnost provozní ředitel
4. Oddělení právních a vnějších vztahů, za jehož fungování nese odpovědnost ředitelka oddělení právních a vnějších vztahů
5. Oddělení HR, za jehož fungování nese odpovědnost ředitel HR
6. Oddělení B2B, za jehož fungování nese odpovědnost ředitel B2B
7. Oddělení péče o zákazníka, za jeho fungování na odpovědnost ředitel klientského centra

Ve výroční zprávě společnosti za rok 2018 je uvedeno, že k 31.12.2018 bylo u společnosti zaměstnáno 754 zaměstnanců. Bohužel strukturu zaměstnanců se nám z dostupných zdrojů nepodařilo dohledat.

3.2.4 Finanční ukazatele společnosti

Na Grafu 3.4. je zobrazen vývoj tržeb společnosti za posledních 5 let a je zde zobrazen i vývoj počtu zaměstnanců za stejné období. Vývoj ukazuje neustálý růst tržeb, který je způsobem průběžným, ale mírným nárůstem počtu klientů. Na druhou stranu data ukazují každoroční snížení počtu zaměstnanců, které je způsobeno restrukturalizačními opatřeními vedením společnosti. Data jsou získána z jednotlivých výročních zpráv společnosti.

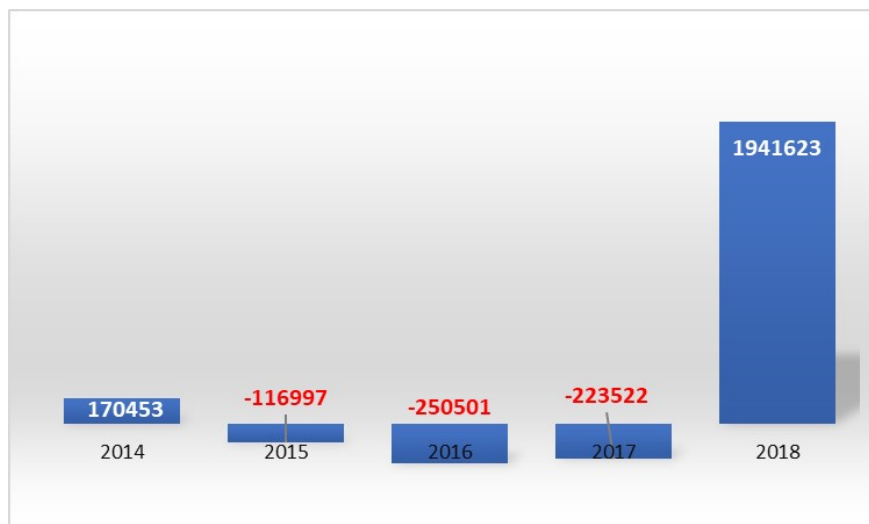
Graf.3.4. Vývoj tržeb a počtu zaměstnanců v letech 2014–2018



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2014–2018

Na dalším grafu (Graf.3.5.) je zobrazen vývoj výsledků hospodaření společnosti v letech 2014 až 2018. Graf ukazuje, že společnost hospodařila s mírným ziskem (rok 2014), ale častěji se ztrátou (2015–2017). Výsledky za rok 2018 jsou zkresleny započatou akvizicí se společností Vodafone Czech Republic a.s.

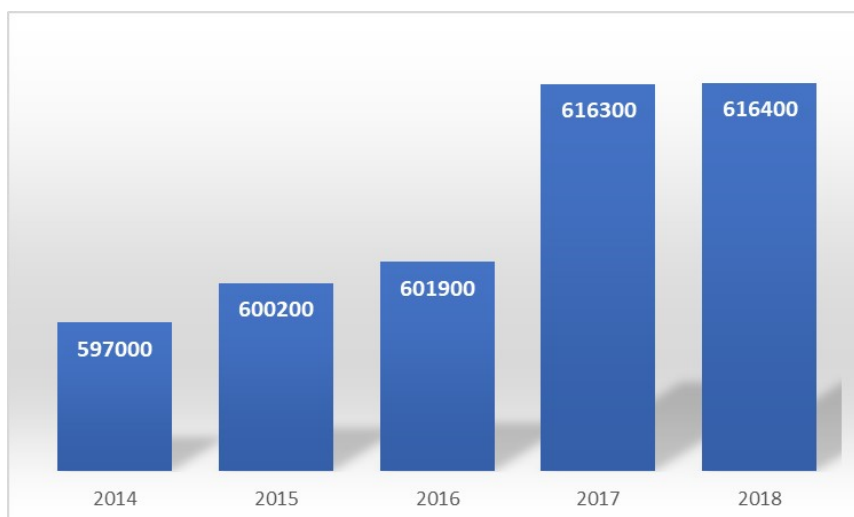
Graf.3.5. Vývoj hospodaření v letech 2014–2018



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2014–2018

Na posledním grafu (Graf 3.6.) je znázorněn vývoj počtu zákazníků společnosti ve sledovaném období.

Graf.3.6. Vývoj hospodaření v letech 2014–2018



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2014–2018

3.2.5 Struktura odměňování ve společnosti UPC Česká republika, s.r.o.

System odměňování ve společnosti se řídí směrnicí odměňování, která je v platnosti od založení podniku a v pravidelných ročních intervalech se aktualizuje. Směrnice se řídí platnými právními normami, a to zejména zákonem 262/2006 Sb. – Zákoníkem práce. Směrnice je definována pro každou pracovní pozici viz Příloha č.4.

Ve společnosti jsou tyto složky odměny:

Základní mzda, která je, jak již bylo řečeno významným motivem pro většinu lidí. Mzda je vždy určena pracovní smlouvou, případně dodatkem k pracovní smlouvě upravujícím ustanovení o základní mzdě. Tato mzda není ve společnosti definována dle konkrétních částek, ale je nastavena dle dohodnuté výše při uzavírání pracovní smlouvy.

Výkonnostní složka mzdy je vždy definována samostatnou směrnicí pro konkrétní pracovní pozici a je vždy definována jako procentuální odměna, kde základem pro výpočet je základní mzda uzavřená v pracovní smlouvě. Směrnice dále definuje podmínky vyplacení a tyto podmínky jsou specifikovány v dodatku „Specifikace bonusových kritérií“, který zaměstnanec dostává k podpisu. Mezi podmínky může patřit plnění prodejního plánu, plnění hodnotového plánu a další dle konkrétní pracovní pozice.

Roční bonus je dodatečná finanční odměna nad rámec základní mzdy, která může být vyplacena jednou ročně, a to zpětně za předcházejících 12 měsíců, a to od doby platnosti specifikace ročního bonusu. Výše ročního bonusu je stanovena jako procentuální hodnota k základní mzdě, a je specifikována v dodatku k pracovní smlouvě. Podmínkou pro vyplacení této odměny je splnění nadefinovaných ukazatelů, mezi které patří finanční plnění cílů společnosti, případně prodejní plnění cílů společnosti a podobně.

Incentivní programy jsou poslední finanční složkou odměny, která je vyplácena nad rámec základní mzdy. Jsou vázány na potřeby daného oddělení v organizaci. Jsou vyhlášovány nadřazeným, a to vždy písemně a musí splňovat podmínky definované ve směrnici pro incentivní programy. Incentivní programy jsou vyhlášovány nepravidelně a převážně v době, kdy je potřeba splnit konkrétní cíl. Například v posledním týdnu v měsíci pro splnění prodejního plánu a podobně.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, i zde platí, že by se tento prvek měl objevit v motivačním žebříčku každého pracovníka. Společnost se podílí na odborném růstu svých zaměstnanců, zaměřuje se na zajištění možnosti vzdělávání pracovníků, u nichž to jejich profese vyžaduje či u pracovníků, kteří mají o další vzdělávání sami zájem. Firma

disponuje vlastním tréninkovým oddělením, které má za cíl vzdělávat zaměstnance v různých profesích. Toto interní oddělení provádí školení na konkrétní potřeby, například školení prodejních dovedností, zvládání stresu a další. Pro potřeby specifických typů školení využívá společnost služeb externích firem např. pro jazykové kurzy, specializované PC kurzy a další.

Pracovní prostředí, i zde platí, že pro většinu zaměstnanců je velmi důležité a může působit jako velmi významný motivační faktor. Jak již bylo zmíněno výše, pro některé typy zaměstnanců je tento faktor mnohem více než pracovní výsledky a peníze. Společnost se snaží vytvářet podmínky vhodné pro plnění nastavených cílů. Kanceláře jsou specifikovány do takzvaných „open space“, kde mají zaměstnanci svůj pracovní prostor v otevřeném prostoru. Společnost neklade důraz na společné aktivity a nepanuje zde takové přátelské prostředí. Zaměstnanci jsou zaměřeni převážně sami na sebe a na plnění svých úkolů. Společnost pořádá pro zaměstnance jednou v roce výroční konferenci, kterou nazývá „UPC Day“, kde se hodnotí výsledky za předcházející období. Další specifické akce ve společnosti neprobíhají.

Odměňování je částečně závislé i na hodnocení zaměstnanců. Společnost má nastaven program, kde zaměstnanec v průběhu roku provádí sebehodnocení, a to v několika oblastech (osobnostní rozvoj, plnění plánu, komunikace a další), které je na konci roku ukončeno finálním osobním pohovorem s nadřízeným a ten tento výstup využívá k nastavení odměn za proběhlé období.

I v tomto případě společnost využívá rozsáhlý benefiční program, do něhož patří:

- příspěvek na stravné ve formě poukázek na stravování, na které firma přispívá 55 % z ceny,
- možnost využívání osobních automobilů i pro soukromé účely. Osobní automobil využívají ve firmě převážně vedoucí pracovníci a pracovníci na pozici středního managementu,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- využívání mobilních telefonů i pro soukromé účely,
- poskytování o týden delší dovolené, než je stanoveno ze zákona, tedy celkem 5 týdnů, tento benefit je dostupný pro zaměstnance, kteří jsou ve firmě déle než 2 roky,
- slevy na poskytovaných službách,

- pracovní oděv, který se liší dle zařazení pracovníka, u montážních techniků jsou využívány pracovní oděvy, u zaměstnanců na kontaktních místech se zákazníkem reprezentativní oblečení s logem společnosti,
- flexibilní pracovní doba
- jazykové kurzy
- firemní společenské akce
- práce z domova – u pracovních pozic, které to umožňují
- občerstvení na firmě – na firmě jsou u každého bloku vybavená kuchyň s možností pitné vody z barelu

Se společností spolupracují i externí spolupracovníci. U těchto pracovníků funguje spolupráce na základě provizního systému, kde je nadefinován sazebník provizí. I toto odměňování přesně specifikuje směrnice odměňování dodavatelů. I zde je součástí podpora ve formě krátkodobých incentivních programů o peníze či věcné ceny.

4 Analýza odměňování a motivačních technik ve vybraných podnicích

4.1 Dotazníkové šetření – analýza a vyhodnocení

Jako nejlepší formu ověření aktuálního stavu odměňování ve vybraných společnostech a spokojenosti zaměstnanců, jsme zvolili dotazníkové šetření.

Vypracovaný dotazník obsahoval 25 převážně uzavřených otázek škálového typu. Dotazník byl rozdělen do několika tematických bloků. V úvodu dotazníku byly otázky zaměřené na vztah respondentů ke společnosti. V hlavní části byly otázky na spokojenost zaměstnanců s motivací a nastavením mezd, poskytovanými benefity a v posledním bloku byly zařazeny identifikační otázky (viz Příloha č.5.).

Jak již detailněji popisujeme v části 2.6. Metody použité k analýze, dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům obou společností. Na odpověď měli respondenti čas 2 měsíce, a to v období od 1.12.2019 do 31.1.2020. K analýze se jich vrátilo 116. Ze společnosti UPC Česká republika, s.r.o. se vrátilo 67 dotazníků, což odpovídá podle aktuálního počtu zaměstnanců přibližně 8 % návratnosti odpovědí. U společnosti PODA, a.s. se vrátilo 49 dotazníků, což odpovídá hranici 22 % návratnosti odpovědí z celkového počtu zaměstnanců.

Pro analyzování jednotlivých otázek jsme využili program IBM SPSS Statistics 26 a pro vytvoření grafů program Microsoft Excel. Každá otázka byla samostatně vyhodnocena, a to pro každou společnost samostatně a převedena do grafického znázornění.

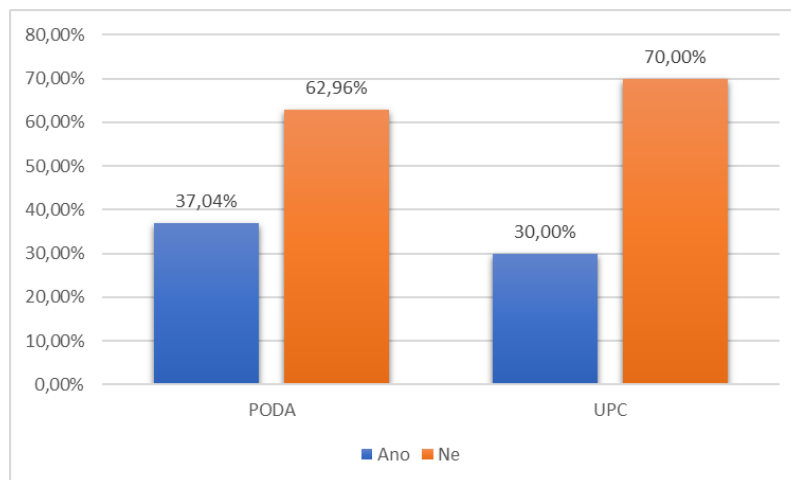
Na základě získaných informací byly vyvozeny závěry a následně navrženy doporučení ke zlepšení aktuální situace v otázce motivace a odměňování zaměstnanců.

4.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola se podrobně zabývá vyhodnocením jednotlivých otázek, a to včetně grafického znázornění a popisu analyzovaných hodnot.

Otázka číslo 1. Pracujete nyní ve svém oboru?

Graf.4.1.Zaměstnanací pracující ve svém oboru

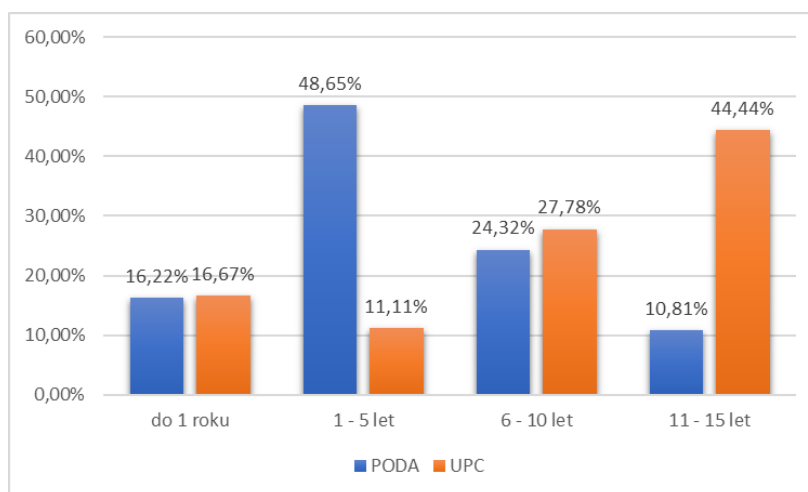


Zdroj: Dotazníkové šetření

U obou společností ve velké většině převažují zaměstnanci, kteří nepracují ve svém vystudovaném oboru, jak ukazuje Graf 4.1. O 7 % vyšší podíl ve prospěch práce mimo svůj obor zaznamenala společnost UPC Česká republika, s.r.o.

Otázka číslo 2. Jak dlouho jste již ve společnosti zaměstnán?

Graf.4.2.Délka pracovního poměru



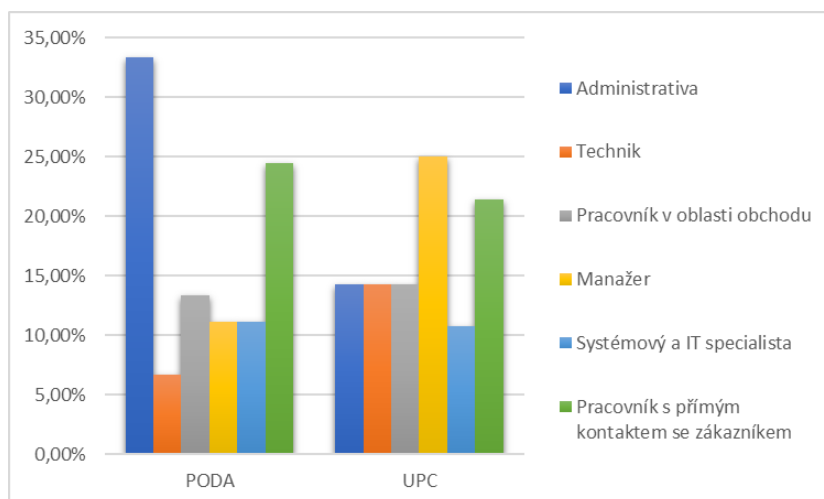
Zdroj: Dotazníkové šetření

V této otázce jsme si chtěli ověřit věrnost zaměstnanců v jednotlivých společnostech. Překvapujícím zjištěním, jak ukazuje Graf 4.2. je, že v nadnárodní společnosti je výrazně více zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti více než 11 let. Tento

faktor je pravděpodobně způsobem dynamickým rozvojem zaměstnanců u společnosti PODA, kde trend počtu zaměstnanců je dlouhodobě stoupající, a naopak u společnosti UPC je dlouhodobě klesající.

Otázka číslo 3. Jak vnímáte své zařazení ve strukturách firmy?

Graf.4.3. Zařazení v pracovníka



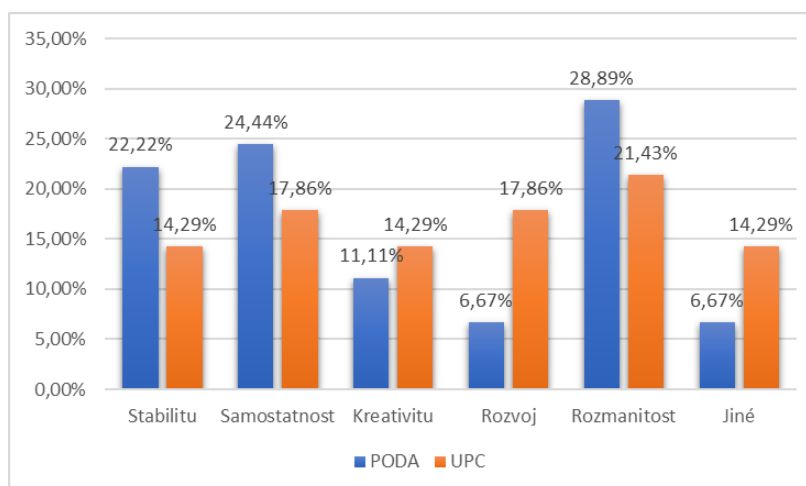
Zdroj: Dotazníkové šetření

Tato otázka nám dotazující rozdělila na skupiny, kde jsou zařazení ve strukturách firmy. Jak je vidět na Grafu 4.3. u společnosti PODA převyšují zaměstnanci z administrativních pozic. Naopak ve společnosti UPC je stav poměrně vyrovnaný. Tento výsledek nijak neovlivňuje celkové vnímání na odměňování a motivaci ve společnosti.

Otázka číslo 4. Co na své práci nejvíce oceňujete?

U této otázky můžeme zaznamenat první výrazněji rozdílné názory ve vnímání zaměstnanců. Rozmanitost, samostatnost jsou u obou společností vnímáno srovnatelně, je zde ale patrný rozdíl ve vzdělávání zaměstnanců, kde v nadnárodní společnosti je skoro pro pětinu zaměstnanců důležitý prvek možnost osobnostního rozvoje, kdežto u PODA pouze pro 7 % pracovníků, jak ukazuje Graf 4.4. Tento rozdíl může být způsobený hlavně interním oddělením, které se zabývá rozvojem zaměstnanců.

Graf.4.4. Čím je práce zajímavá

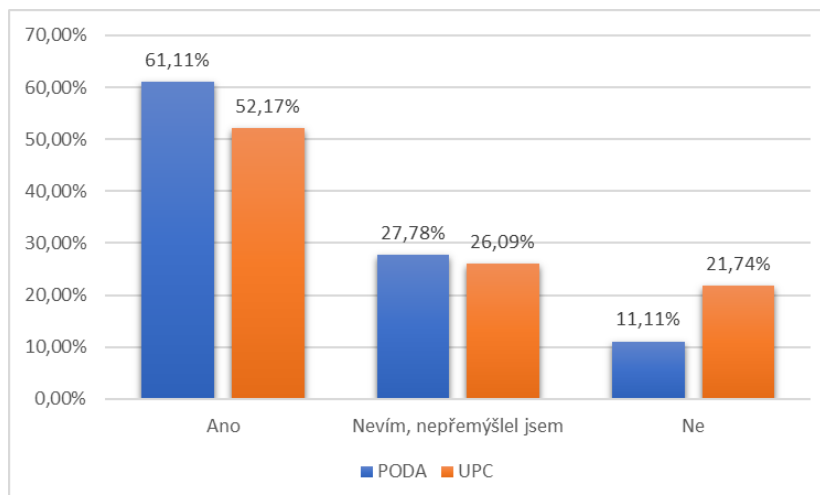


Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka číslo 5. Chcete v této společnosti pracovat i v budoucnu?

Jak je vidět na Grafu 4.5. odpovědi na výše uvedenou otázku jsou v obou společnostech srovnatelné, a to až na poměrně velký rozdíl u odpovědi „Ne“, kde více než 1/5 zaměstnanců společnosti UPC nechce nadále ve společnosti působit. Tento fakt je způsoben pravděpodobně větším tlakem na zaměstnance ze strany manažerů společnosti.

Graf.4.5. Věrnost společnosti

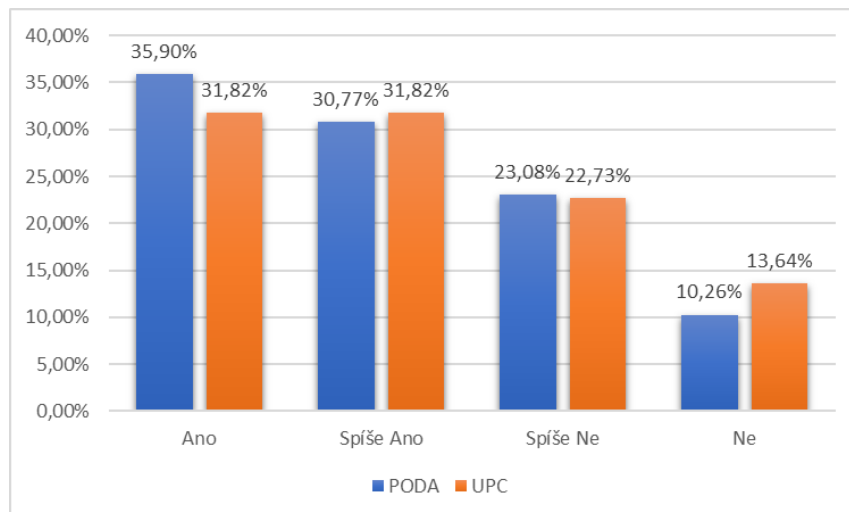


Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka číslo 6. Zajímáte se o výsledky hospodaření firmy?

U této otázky jsme si chtěli ověřit angažovanost zaměstnanců, Odpovědi v obou společnostech jsou srovnatelné a pro vedoucí pracovníky potěšující. V obou případech se více než 62 % zaměstnanců zajímá o výsledky společnosti. Dle Grafu 4.6.

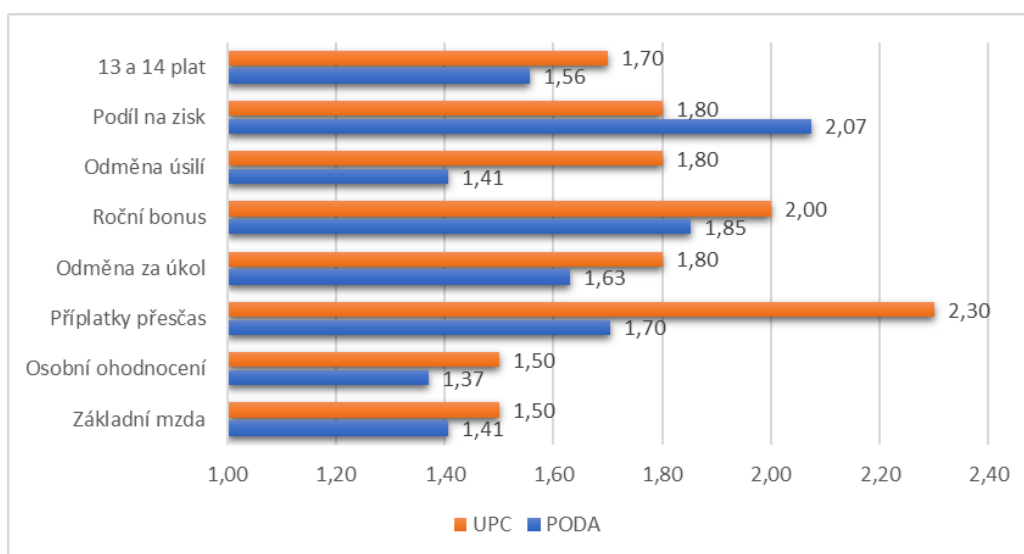
Graf.4.6.Výsledky hospodaření



Zdroj: Dotaznikové šetření

Otázka číslo 7. Ohodnoťte následující složky mzdy, podle Vámi vnímaného vlivu na vaši motivaci k pracovnímu výkonu? 1 – významný vliv na mou motivaci; 2 – střední vliv na mou motivaci; 3 – velmi malý vliv na mou motivaci

Graf.4.7.Složky mzda vs. Motivace k práci

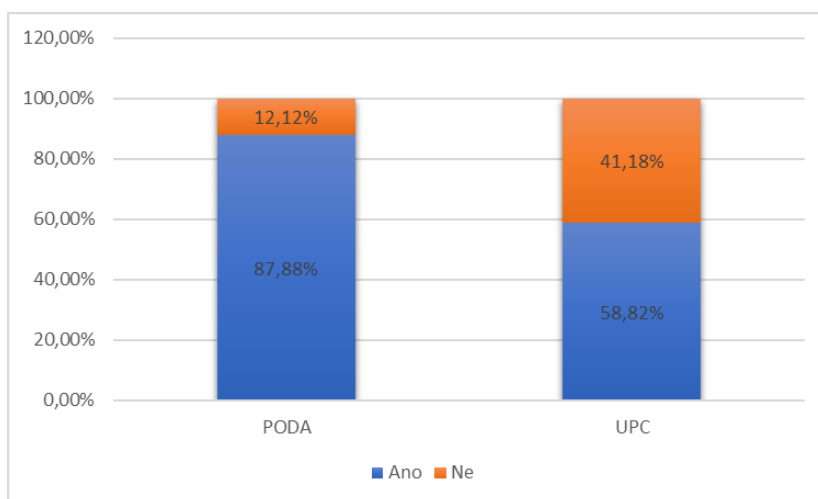


Zdroj: Dotaznikové šetření

Tato otázka nám měla ukázat co je nejdůležitější z pohledů respondentů v systému odměňování obou společností. Zaměstnanci se v obou případech vyslovili, že nejvíce motivující je „fixní hodinová sazba mzdy“ a „individuální složka mzdy (osobní ohodnocení)“ jak ukazuje Graf 4.7. U společnosti PODA se k těmto dvěma faktorů přidává ještě odměna za „mimořádné pracovní úsilí“. Rozdíl, ale nastává u faktorů, které zaměstnance motivují nejméně. U společnosti PODA se jedná o podílu na zisku, kdežto u společnosti UPC jsou to příplatky za přesčas.

Otázka číslo 8. Znáte přesně všechny složky vaší mzdy?

Graf.4.8.Složky mzda



Zdroj: Dotazníkové šetření

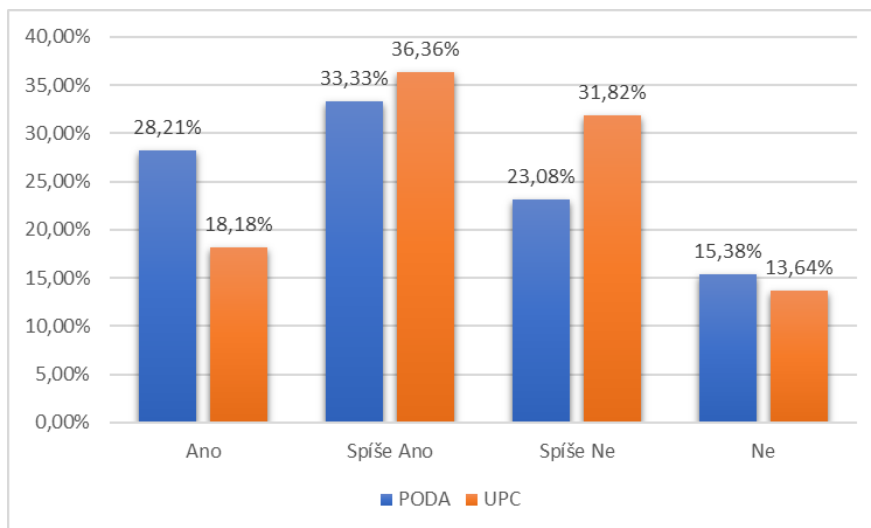
Cílem této otázky bylo ověřit znalost jednotlivých systému odměňování. Rozdíl viditelný v Grafu 4.8. bude způsoben složitostí systému odměňování u společnosti UPC, kde jsou zaměstnanci odměňování 4 různými faktory, které jsou navíc popsány v samostatných směrnicích, a ne každý zaměstnanec si tyto směrnice důkladně prostudoval.

Otázka číslo 9. Odpovídá výše Vaší mzda náročnosti práce, kterou vykonáváte?

Cílem této otázky bylo ověřit spokojenost zaměstnanců s vyplácenou mzdou. Zajímavé při porovnání těchto odpovědí (viz Graf 4.9.) je poměrně výrazně větší nespokojenost na straně nadnárodní společnost, a to i přesto, že zde jsou mzdové

podmínky nastaveny přibližně o 15 % výše, než u společnosti PODA což ukazuje hned následující Graf 4.10.

Graf.4.9.Spokojenost se mzdou

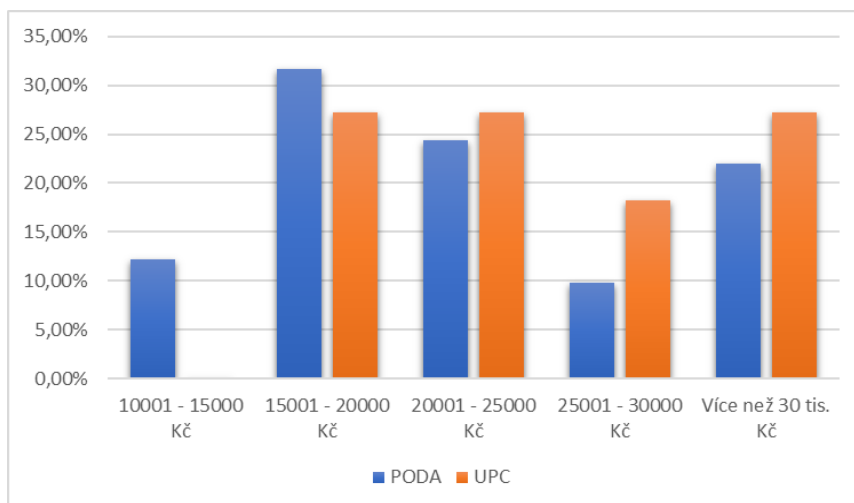


Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka číslo 10. V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?

Tato otázka nám měla ukázat rozdíly ve vyplacených mzdách společností a potvrdila, že v nadnárodních společnostech jsou vyplacené mzdy vyšší (viz Graf 4.10.). V tomto případě nám rozdíl ukazuje v průměru o 15 % vyšší mzdy ve společnosti UPC.

Graf.4.10.Výše čisté mzdy

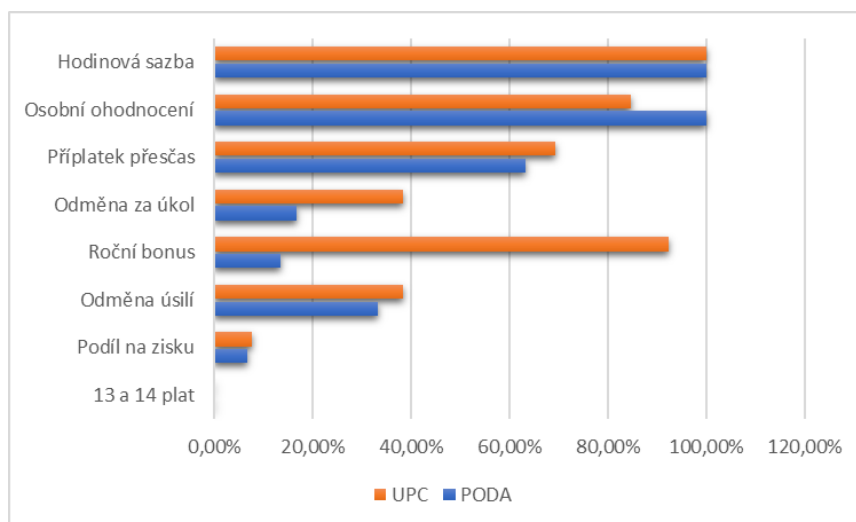


Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka číslo 11. Vyznačte, které složky mzdy využívá Váš zaměstnavatel?

Jak nám ukazuje Graf 4.11. v obou společnost jsou nastaveny složky přesně dle směrnic a zaměstnaneckých smluv. U společnosti PODA jsou dominantní složky jako hodinová složka mzdy a osobní ohodnocení. Ve společnosti UPC se k těmto dvě složkám přidává ještě roční bonus.

Graf.4.11.Složky mzdy

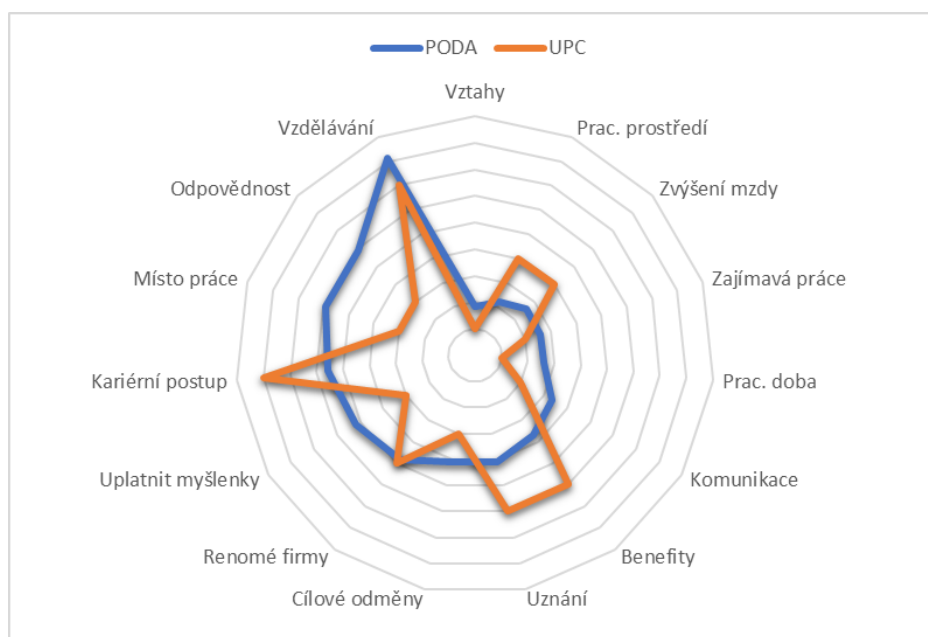


Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka číslo 12. Ohodnoťte následující faktory podle Vámi vnímaného vlivu na Vaší motivaci k pracovnímu výkonu? 1 – významný vliv na mou motivaci; 2 – střední vliv na mou motivaci; 3 – velmi malý vliv na mou motivaci

Na Grafu 4.12. je vidět, které faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců v obou společnostech. Čím blíže středu, tím je faktor více motivující. Velmi významné jsou v obou společnostech vnímány vztahy na pracovišti a různorodost práce. Poněkud překvapujícím zjištěním je, že ani v jedné společnosti není jako motivační faktor vnímáno vzdělávání.

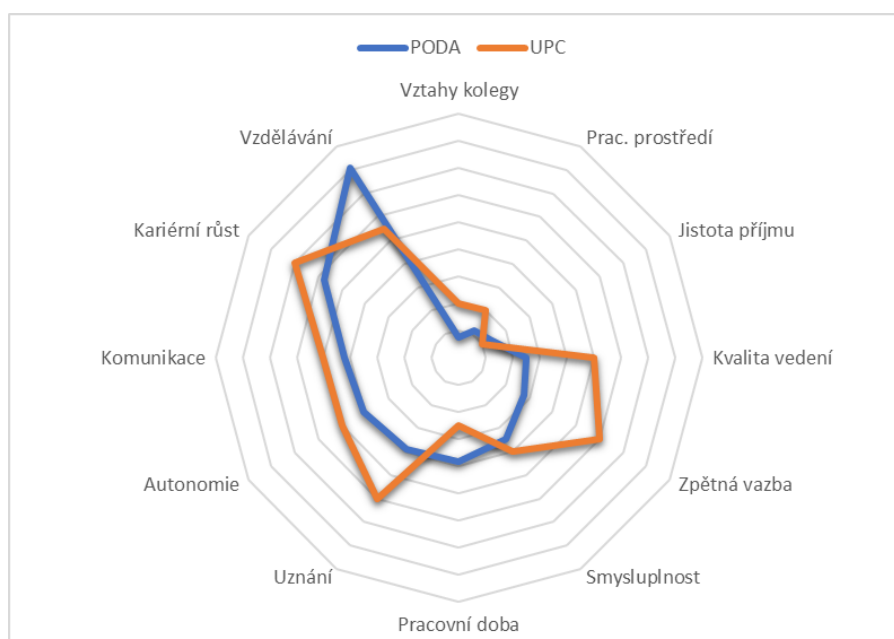
Graf.4.12. Faktory s vlivem na motivaci



Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka číslo 13. Pokuste se na škále od 1 do 4 ohodnotit Vaše vnímání poskytování následujících nehmotných faktorů ve vašem zaměstnání?

Graf.4.13. Nehmotné faktory ve firmě

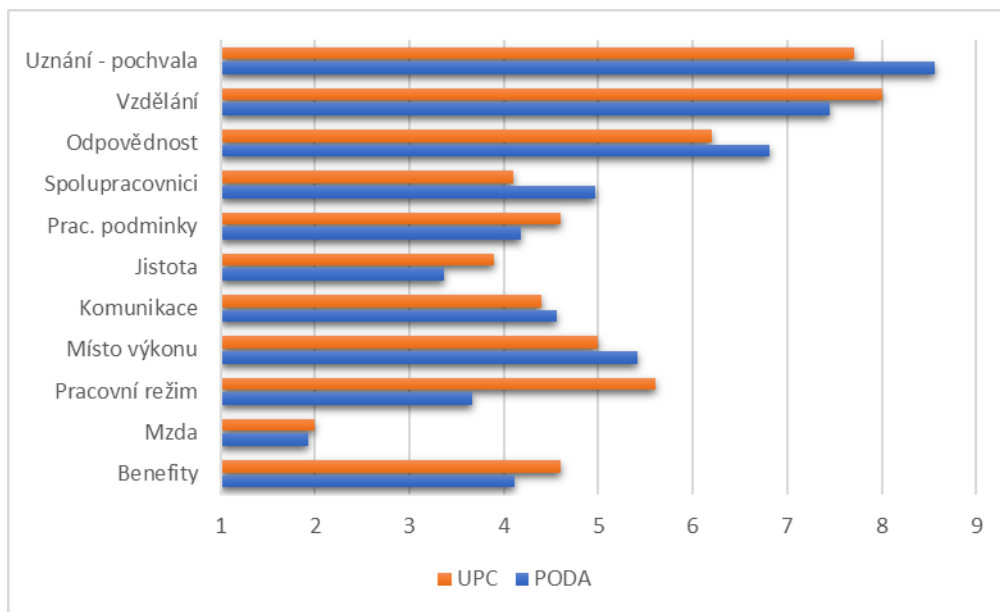


Zdroj: Dotazníkové šetření

Na Grafu 4.13. se potvrzuje fakt, že vztahy jsou v obou společnostech vnímány jako velmi důležitá složka motivace. Navíc tento graf potvrzuje, že v obou společnostech jsou vztahy vnímány jako velmi dobré. Dále nám výsledky šetření na tuto otázku poskytuje vysvětlení, proč vzdělání bylo v předcházejícím grafu (Graf 4.12.) vnímáno velmi negativně. Důvod je právě v aktuálním nastavení v obou společnostech. Ve společnosti PODA, je dle vyjádření zaměstnanců, největší problém právě v možnostech se dále rozvíjet, kde jsou zaměstnanci spíše nespokojeni. Ve společnosti UPC je největším problémem kariérní růst, který hodnotí zaměstnanci spíše nespokojeni. Další faktory, které zaměstnanci obou společností vnímají neutrálně, nebo mírně negativně jsou komunikace ve společnosti, uznání ze strany nadřízeného a zpětná vazba od nadřízených.

Otázka číslo 14. Pokuste se stanovit dle Vaší preferencí od 1 do 10, co na Vaší práci nejvíce upřednostňujete? 1 – nejlepší hodnocení; 10 – nejhorší

Graf.4.14.Preference v práci



Zdroj: Dotaznikové šetření

Graf 4.14. nám ukazuje, že nejsou zásadní rozdíly v preferencích zaměstnanců obou společností. V obou případech jednoznačně upřednostňují mzdu a na druhém místě jistotu. Ve třetí volbě se společnosti trochu rozcházejí, ve firmě PODA lidé upřednostňují pracovní režim. Naproti tomu v UPC spolupracovníky. Potvrzením již výše zjištěných

faktorů je opět pocit zaměstnanců, že by zde byl výrazně větší prostor pro vzdělávání a očekávaně většina zaměstnanců by uvítala i častější pochvalu, či uznání své práce.

Otázka číslo 15. Které zaměstnanecké výhody (benefity) byste preferoval v případě možnosti volby? (Max. 5 možností).

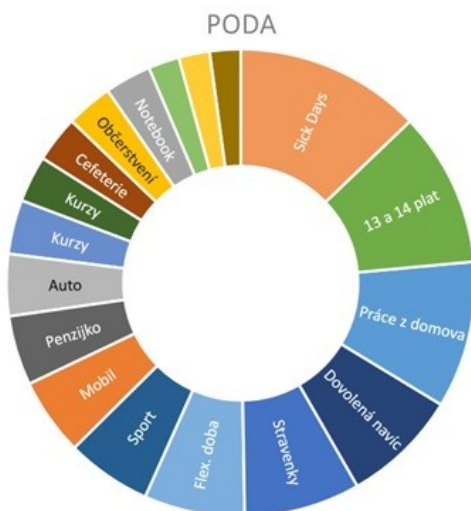
Tabulka 4.1. Preference benefitů

Benefit	PODA	četnost	UPC	četnost
Sick Days	12,83%	31	8,60%	28
13 a 14 plat	10,70%	26	8,60%	28
Práce z domova	10,16%	25	9,68%	31
Stravenky	8,02%	20	7,53%	24
Dovolená navíc	8,02%	20	8,60%	28
Flex. doba	6,95%	17	7,53%	24
Sport	5,88%	14	0,00%	0
Mobil	5,35%	13	8,60%	28
Penzijko	4,81%	12	5,38%	17
Auto	4,28%	10	6,45%	21
Kurzy	3,74%	9	0,00%	0
Notebook	3,21%	8	7,53%	24
Občerstvení	3,21%	8	4,30%	14
Cefeterie	3,21%	8	7,53%	24
Kurzy	3,21%	8	0,00%	0
Životko	2,14%	5	0,00%	0
Slevy	2,14%	5	0,00%	0
Doprava	2,14%	5	0,00%	0
Akce	0,00%	0	4,30%	14
Sociální výpomoc	0,00%	0	5,38%	17

Zdroj: Dotazníkové šetření

Jak ukazuje Tabulka 4.1. zaměstnanci obou společností se mírně liší v preferovaných benefitech. U společnosti UPC je nejžádanější benefit „Práce z domova“ s 9,68 % preferencí, u společnosti PODA jednoznačně vítězí benefit „Sick Days“ s 12,83 % preferencí. Nedá se, ale jednoznačně říct, že by zaměstnanci měli nějak výrazně rozdílné preference v zaměstnaneckých benefitech. V první pětce, kterou měli volit zaměstnanci se u firmy PODA umístily benefity „Sick Days“ 12,83 %; „13 a 14 plat“ s 10,70 %; „Práce z domova“ s 10,16 %; „Dovolená navíc“ s 8,02 % a „Stravenky“ s 8,02 %. U společnosti UPC je to velmi podobné, „Práce z domova“ s 9,68 %; „Sick Days“ 8,60 %; „Dovolená navíc“ s 8,60 %; „13 a 14 plat“ s 8,60 %; „Mobil“ s 8,40 %. Na Grafech 4.15. a 4.16. je rozdělení benefitů znázorněno ještě v grafické podobě.

Graf.4.15.Preferované benefity PODA



Graf. 4.16 Preferované benefity UPC



Zdroj: Dotazníkové šetření

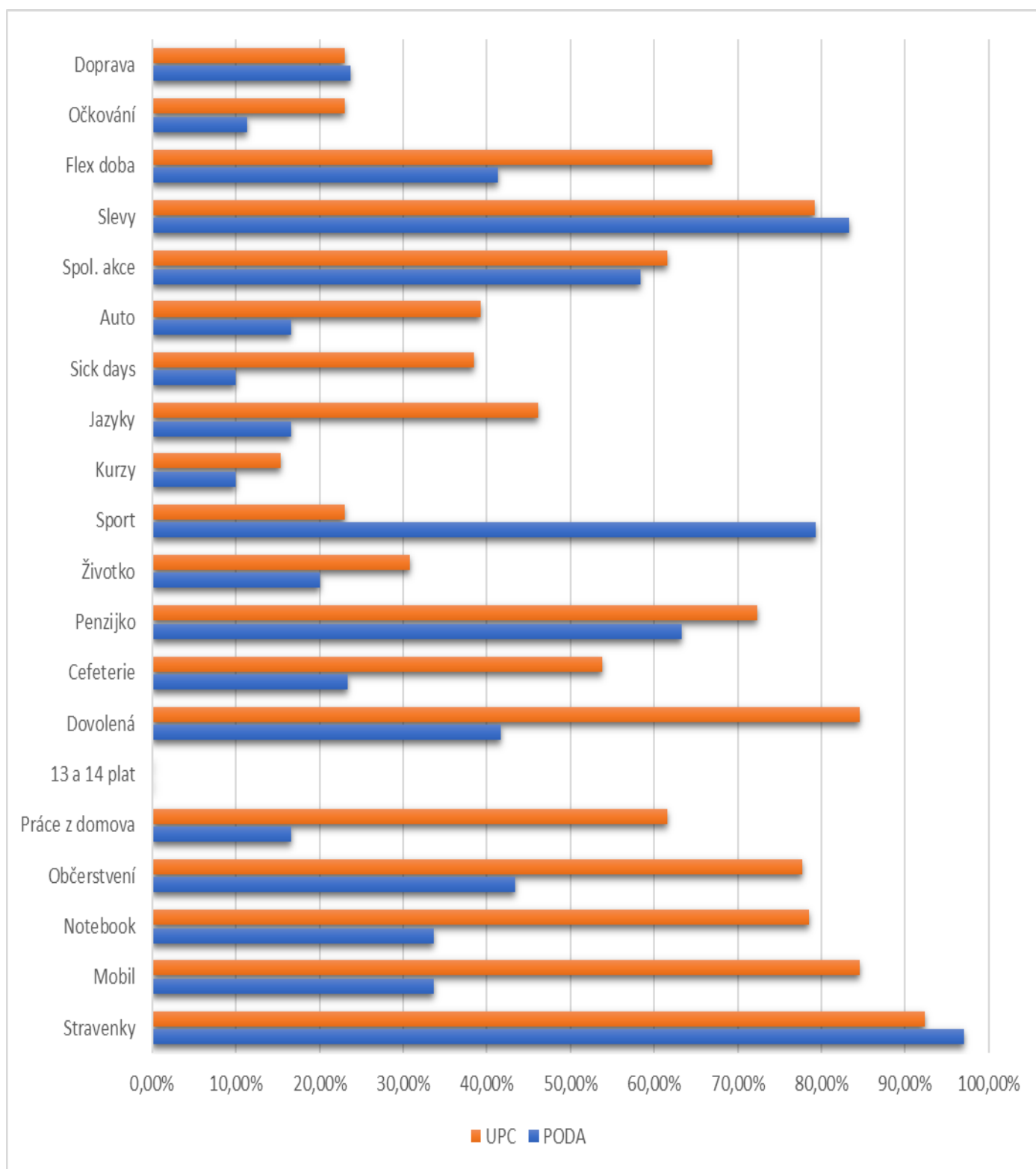
Otázka číslo 16.Jsou Vám v zaměstnání poskytovány zaměstnanecké výhody?

Odpověď na otázku číslo 16 byla jednoznačná všem zaměstnancům v obou společnostech jsou benefity poskytovány.

Otázka číslo 17. Pokud ano, označte jaké?

Na Grafu 4.17. jsou znázorněné benefity v jednotlivých firmách. Zde jsou rozdíly již velmi patrné. Mimo stravenek, které dostávají všichni zaměstnanci a slev na služby dané firmy, jsou ve společnosti PODA využívány hlavně benefity „Sportovní akce“ (uvedlo 79 % zaměstnanců); „Penzijní připojištění“ (63 %); „Společenské akce“ (58 %). Projevují se, zda nastavená pravidla ve společnosti, kde 25 dnů dovolené mají zaměstnanci pracující více než 2 roky ve společnosti (41 %), zaměstnanci pracují převážně na pevných PC (33 %). Na rozdíl od společnosti UPC, kde mimo již zmíněné dva benefity jsou nejpoužívanější „Dovolená navíc“ (84 %); „Občerstvení na pracovišti“ (77 %) a pracovní nástroje jako služební mobil (84 %) a notebook (78 %) jsou ve společnosti samozřejmostí.

Graf.4.17.Benefityv práci

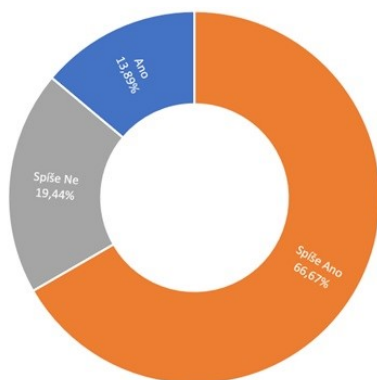


Zdroj: Dotazníkové šetření

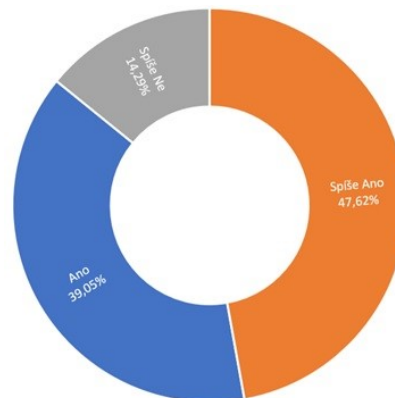
Otázka číslo 18. Jste spokojen se šířkou spektra zaměstnaneckých výhod (benefitů) poskytovaných vaší společností?

Jak ukazují Grafy 4.18. a Graf 4.19. zaměstnanci obou společností jsou převážně spokojeni se šířkou spektra poskytovaných benefitů. Grafy se dají interpretovat i tak, že spokojenější jsou zaměstnanci společnosti UPC, kde je 39 % spokojeno a dalších 48 % spíše spokojeno, kdežto zaměstnanci PODA jsou ze 14 % spokojeni a 67 % spíše spokojeni.

Graf.4.18.Spokojenost benefity PODA



Graf. 4.19 Spokojenost benefity UPC

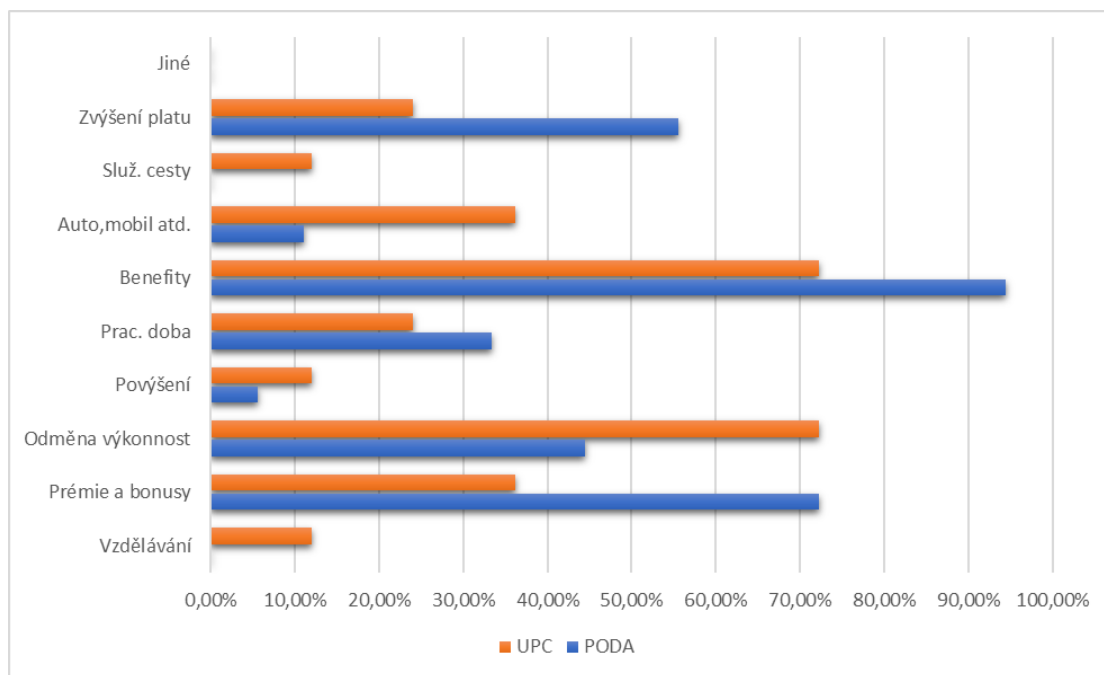


Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka číslo 19. Jaké formy motivování váš zaměstnavatel nejčastěji používá?

Graf 4.20. znázorňuje formy motivace jednotlivých společností. Tento graf se dá interpretovat, že nejsou žádné větší rozdíly v používaných motivačních faktorech. Rozdíly, které graf ukazuje jsou způsobeny jiným názvoslovím velmi podobných motivačních faktorů. Zarážející je fakt, že ani jeden zaměstnavatel nevyužívá ve větší míře faktory jako vzdělávání a zvyšování kvalifikace, nebo případně zvýšení platu.

Graf.4.20.Benefityv práci

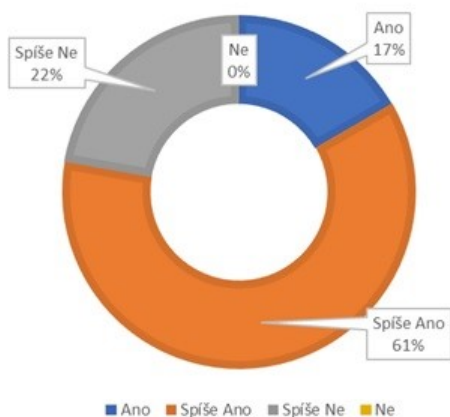


Zdroj: Dotazníkové šetření

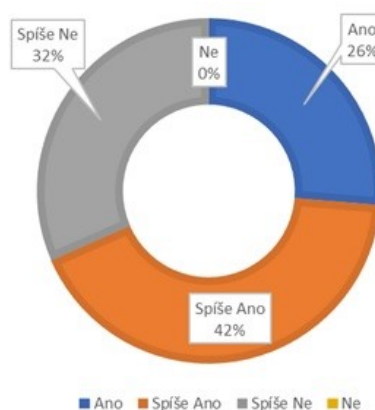
Otázka číslo 20. Zdá se Vám péče o pracovníky dostačující?

Na Grafech 4.21. a 4.22. je zobrazena spokojenost zaměstnanců s péčí zaměstnavatele o ně samotné. Je zde patrná vyšší spokojenost (o 9 % bodů) u společnosti PODA. Tento rozdíl je způsoben rozdílným vnímáním obou firem. Zaměstnanci velké společnosti mají vyšší očekávání, které jim není dostatečně naplněno. Nicméně v obou společnostech je spokojenost zaměstnanců na úrovni 70 % což je velmi vysoké procento a dá se tvrdit, že v obou společnostech jsou zaměstnanci spokojeni.

Graf.4.21.Spokojenost péče PODA



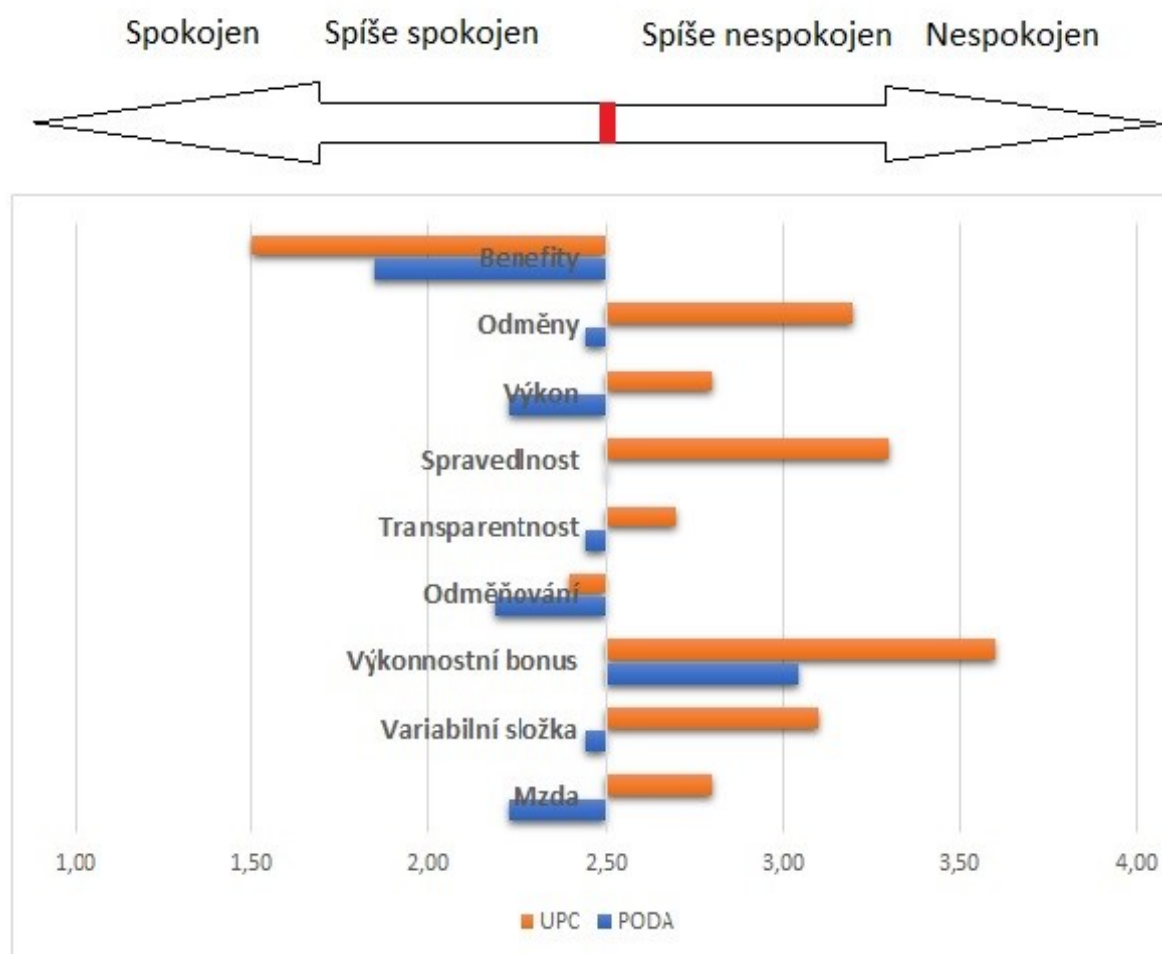
Graf. 4.22 Spokojenost péče UPC



Zdroj: Dotazníkové šetření

Otázka číslo 21. Označte na škále 1–5 vaši spokojenost se systémem odměňování ve vaší společnosti? (1 velmi spokojen, 2 spíše spokojen, 3 ani spokojen ani nespokojen, 4 spíše nespokojen, 5 velmi nespokojen)

Graf.4.23.Spokojenost s odměňováním



Zdroj: Dotazníkové šetření

Na Grafu 4.23. je zobrazena spokojenost zaměstnanců se složkami odměňování. Je zde patrný velký rozdíl ve vnímání obou společností, který koresponduje již s předcházejícími Grafy 4.21. a 4.22. a i s odpověďmi na další otázky. Zaměstnanci obou společností jsou spokojeni pouze se šíří a kvalitou benefitů.

Zaměstnanci společnosti PODA jsou spíše spokojeni ještě se způsobem hodnocení výkonu, se srozumitelností systému odměňování a s výší své mzdy. Spíše neutrální postoj mají k rozdělení odměn, k transparentnosti odměňování a k výši variabilní složky mzdy.

Jedinou složkou, se kterou jsou zaměstnanci ale velmi nespokojeni je výše individuálního výkonnostního bonusu.

U společnosti UPC je situace úplně jiná. Spokojenost panuje pouze u benefitů (zaměstnanecké benefity) a můžeme zmínit ještě spíše neutrální postoj ke spravedlnosti odměňování mezi zaměstnanci. S ostatními faktory jsou spíše nespokojeni (výše fixní složky základní mzdy, hodnocení výkonu a transparentnost systému odměňování), nebo spíše velmi nespokojeni (individuální výkonnostní bonus, ale i spravedlnost v odměňování mezi zaměstnanci, rozdělení odměn a výše variabilní složky základní mzdy)

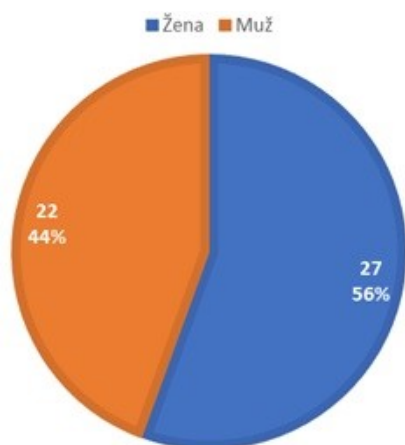
Otázka číslo 22. Existuje ještě něco, co byste mi chtěl/a sdělit k otázce odměňování a motivace zaměstnanců ve Vaší společnosti? Máte nějaké vlastní návrhy na zlepšení odměňování zaměstnanců?

Tato otázka byla otevřena a nikdo z dotazovaných zaměstnanců na ní neodpověděl.

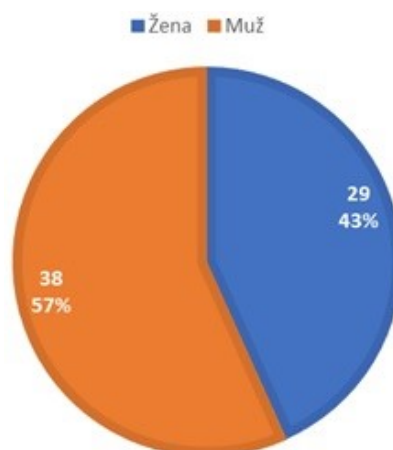
Poslední skupinou otázek byly identifikační otázky zaměřené na pohlaví, věk respondentů a dosaženého vzdělání.

Otázka číslo 23. Jste?

Graf.4.24.Pohlaví respondentů PODA



Graf. 4.25 Pohlaví respondentů UPC



Zdroj: Dotazníkové šetření

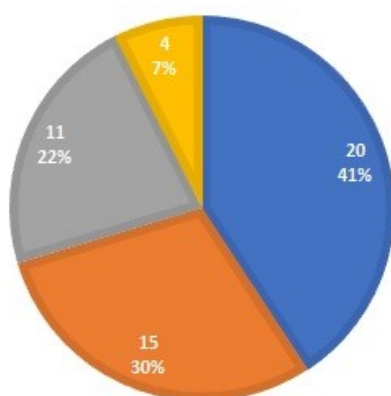
Struktura pohlaví respondentů se ve společnostech mírně liší, jak nám ukazují Grafy 4.24. a 4.25. U společnosti PODA převládají ženy a to s 56 % (27 odpovědí), kdežto u

společnosti UPC převládají muži a to s 57 % odpovědí což odpovídá 38 respondentům. Koeficient statistické významnosti je větší než 0,05, tudíž na hladině spolehlivosti 95 % neexistují statistické rozdíly.

Otázka číslo 24. Váš věk spadá do skupiny?

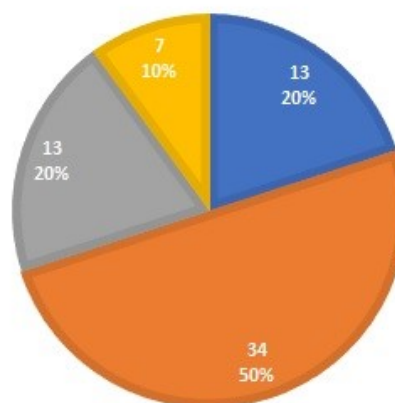
Graf.4.26.Věk respondentů PODA

■ 21 - 30 let ■ 31 - 40 let ■ 41 - 50 let ■ 51 a více



Graf. 4.27. Věk respondentů UPC

■ 21 - 30 let ■ 31 - 40 let ■ 41 - 50 let ■ 51 a více



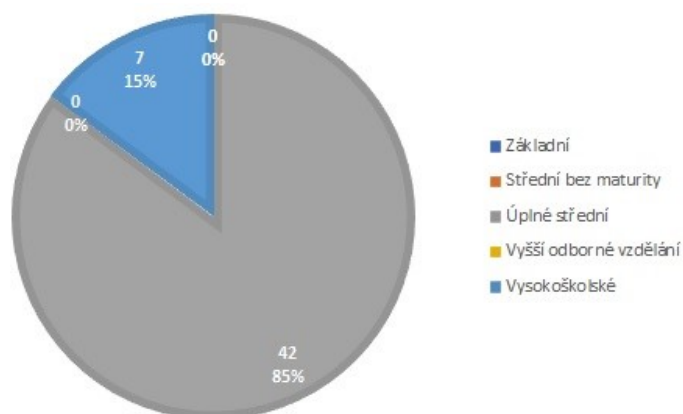
Zdroj: Dotazníkové šetření

Věková struktura respondentů se mírně liší, jak je zobrazeno na Grafech 4.26. a 4.27. Ve společnosti PODA převládá skupina 21–30 let kdežto ve společnosti UPC skupina 31–40 let. I zde je koeficient statistické významnosti větší než 0,05, tudíž na hladině spolehlivosti 95 % neexistují statistické rozdíly.

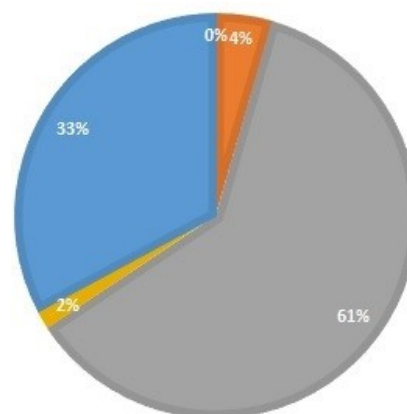
Otázka číslo 25. Jaké je Vaše maximální dosažené vzdělání?

Struktura vzdělání respondentů se mírně liší, jak je zobrazeno na grafech 4.28. a 4.29. Ve společnosti PODA převládá skupina „úplné střední vzdělání“ s 85 %, ve společnosti UPC taktéž převládá tato skupina ale pouze se 61 % a máme zde i dvě skupiny, které se v Podě nevyskytují a to „střední bez maturity“ a „vyšší odborné vzdělání“. I zde je koeficient statistické významnosti větší než 0,05, tudíž na hladině spolehlivosti 95 % neexistují statistické rozdíly.

Graf.4.28.Vzdělání respondentů PODA



Graf. 4.29 Vzdelání respondentů UPC



Zdroj: Dotazníkové šetření

Podle odpovědí na identifikační otázky můžeme tvrdit, že typický respondent v tomto výzkumu byl:

Ve společnosti PODA:

- žena,
- ve věku 21–30 let,
- ve společnosti pracuje 1–5 let,
- pracuje v administrativě
- s úplným střední vzděláním, ale nepracuje ve vystudovaném oboru

Ve společnosti UPC:

- muž,
- ve věku 31–40 let,
- ve společnosti pracuje 11–15 let,
- pracuje jako manažer
- s úplným střední vzděláním, ale nepracuje ve vystudovaném oboru

5 Shrnutí a návrhy doporučení

Po prostudování interních firemních materiálů a z výsledku dotazníkového šetření se dají vyvodit závěry, na které body svých systémů odměňování by se jednotlivé společnosti měly zaměřit ke zlepšení. Jednotlivé kroky budou vést ke zlepšení efektivity práce a celkové spokojenosti zaměstnanců. Navrhované úpravy pomohou ke zlepšení pracovního prostředí a ve finále k šetření nákladů na fluktuaci zaměstnanců a přinesou i vyšší pracovní výkon a tím i vyšší zisky.

Zaměstnanci v obou společnostech jsou ze 3/4 spokojeni s péčí ze strany zaměstnavatele (přesněji PODA 78 %, UPC 68 %), nespokojena je pouze část zaměstnanců, a to ještě v pozici „spíše nespokojeni“ (22 % PODA, 32 % UPC), tuto teorii potvrzuje i fakt že přes 61 % zaměstnanců firmy PODA chce i nadále ve společnosti, kde momentálně pracuje zůstat i v budoucnu. U společnosti UPC je to procento nižší ale i tak se jedná o nadpoloviční většinu (52 % zaměstnanců). Odejít ze společností chce pouze malá část zaměstnanců společnosti PODA (11 %) a necelá 1/4 zaměstnanců UPC (22 %). Ve společnosti PODA momentálně nehrozí větší náklady s fluktuací zaměstnanců. Větší riziko je u společnosti UPC, kde podle přepočtu nemá zájem ve společnosti zůstat 171 zaměstnanců. Toto riziko je velmi pravděpodobně způsobeno probíhající fúzí společností UPC a Vodafone a s tím spojenou nejistotou zaměstnanců.

Při zohlednění faktorů, které jsou dle vyjádření respondentů nejdůležitější pro zvýšení jejich motivace se zaměříme především na tři faktory odměňování.

- Mzdu s ní úzce spojené osobní ohodnocení,
- vzdělávání zaměstnanců,
- komunikaci ve společnosti.

5.1 Navrhovaná úprava – navýšení mzdy

Jak je patrné z dotazníkového šetření u obou společností je nejdůležitější složkou „fixní hodinová sazba mzdy“ a „individuální složka mzdy (osobní ohodnocení)“. Pracovníci společnosti PODA zaujímají spíše pozitivní, nebo neutrální postoj k výši své mzdy. Pokládají její výši za odpovídající v 61 %. Ve společnosti UPC je spokojenost také nad hranicí padesáti procent, konkrétně 54,5 % a i zde můžeme hodnotit spíše pozitivně, nebo neutrálně. Z výsledků šetření je patrné, že více spokojeni jsou zaměstnanci firmy PODA, a to i přesto, že pobírají v průměru o 11 % nižší mzdy. Je zde, ale poměrně velký potenciál ke zlepšení.

Jako první doporučení obou společnostem navrhujeme zvýšení mezd zaměstnanců, a to buď formou úpravy hodinové sazby, případně navýšení osobního ohodnocení. Navýšení navrhujeme v průměru o 5 % a to i přesto, že jsou z výši svých mezd převážně spokojeni. Navýšení bude znamenat při průměrných mzdách zjištěných při dotazníkovém šetření o 1735 Kč u firmy PODA, respektive o 1930 Kč u firmy UPC. V Tabulce 5.1. je zobrazena průměrná mzda po navýšení o 5 % bodů, a to včetně výpočtu. V Tabulce 5.2. je zobrazen výřez z Výkazu zisku a ztráty, kde jsou zobrazeny mzdové náklady za rok 2018 včetně odvodů a 5% navýšení a kalkulace mzdových nákladů po navýšení, a to včetně odvodů.

Tabulka.5.1.Kalkulace – navýšení mzdy

		PODA	UPC
Průměrná čísta mzda (dle dotazníkového šetření)		25 976 Kč	28 636 Kč
Daň z příjmu		4 905 Kč	5 670 Kč
Zdravotní pojištění		1 561 Kč	1 735 Kč
Sociální pojištění		2 255 Kč	2 506 Kč
Superhrubá mzda		46 500 Kč	51 600 Kč
Hrubá mzda (zaokrouhlo na stokoruny)		34 700 Kč	38 600 Kč
Navýšení 5 %	5%	1 735 Kč	1 930 Kč
Celková hrubá mzda po navýšení o 5%		36 435 Kč	40 530 Kč

Tabulka.5.2.Výkaz zisku a ztráty – mzdové náklady při navýšení o 5 % včetně odvodů

		PODA	UPC
Mzdové náklady 2018 (zdroj: výroční zpráva) v tis.		76 094 Kč	438 812 Kč
Náklady sociální a zdravotní pojištění (zdroj: výkaz zisku a ztrát)	34%	25 429 Kč	134 600 Kč
Celkem mzdové náklady 2018 v tis.		101 523 Kč	573 412 Kč
Odhadované mzdové náklady celkem s 5% navýšením v tis. včetně odvodů		106 599 Kč	602 083 Kč
Rozdíl mzdových nákladů za rok 2018 a odhadovaných nákladů s 5% navýšením	v tis.	5 076 Kč	28 671 Kč

Zdroj: Výroční zprávy společností + vlastní kalkulace

5.2 Navrhovaná úprava – vzdělávání zaměstnanců

Druhé doporučení pro obě společnosti se týká vzdělávání zaměstnanců, které je, jak vyplývá z dotazníkového šetření, v obou společnostech velmi podceňované. I přes specializované školicí oddělení vnímají zaměstnanci UPC tuto oblast spíše nespokojeně. Tento fakt je pravděpodobně způsoben špatnou komunikací se zaměstnanci a neatraktivním portfoliem školených okruhů. Ve společnosti PODA je dle dostupných

informací a dle vyjádření zaměstnanců vzdělávání opomíjeno úplně, nebo řešeno pouze okrajově (jazykové kurzy).

Doporučení rozdělíme na dvě části. Pro společnost UPC navrhujeme mnohem lépe pracovat se sebehodnocením zaměstnanců, které více zaměřit na jejich rozvoj. Pracovníci si v rámci tohoto sebehodnocení připraví svůj plán osobního rozvoje, který bude plánovat rozvoj nejen na následující rok, ale s výhledem na následující 3 roky. Plán bude rozdělen do dvou skupin, a to se zaměřením na pracovní pozici – kurzy odborné (komunikace, PC atd.) a na kurzy neodborné (např. finanční gramotnost, jazykové kurzy atd.). Po uplynutí prvního roku (a každého následujícího) zodpovědně s nadřazeným vyhodnotit úspěšnost naplánovaného rozvoje. Na zhodnocení navázat i část ročního bonusu, který mají zaměstnanci v systému odměňování. Jako druhý krok připravit dotazníkové šetření mezi zaměstnanci (zajistí pracovníci školicího oddělení) na téma, na co se zaměřit v rozvoji zaměstnanců a následně na základě tohoto šetření připravit interním školicím oddělením programy pro rozvoj zaměstnanců. Pokud nebudou dostatečně erudováni, využít externích školicích firem. K výběru školicí firmy lze využít specializovaný web na vzdělávání: <https://www.educity.cz/firmy>. Velmi důležitou složkou je vyhodnocení efektivnosti školení ze strany školicího oddělení. Proto je podmínkou efektivního fungování zavedení hodnotícího dotazníku, který bude muset zaměstnanec vyplnit po každém absolvované školení, a to jak externí společností, tak i při interním školení. Daný dotazník dát zpětnou vazbu jak na kvality lektora, obsahovou část školení, tak i na konkrétní přínos pro zaměstnance. Navrhujeme nastavit každému zaměstnanci roční budget ve výši 10000 Kč, který může zaměstnanec využít pro svůj rozvoj. V případě nevyčerpání celé částky se zbývající budget přesouvá do dalšího roku. Při aktuálním počtu zaměstnanců a při 100% využití budou roční náklady 7, 540 mil. Kč. Do budgetu se budou započítávat i náklady spojené se školením přes interní školicí oddělení.

Pro společnost PODA navrhujeme v rámci firmy vyčlenit z personálního oddělení firmy zaměstnance, který bude mít na starost vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti. Bude evidovat, který zaměstnanec prošel, kterým kurzem a zjišťovat zpětnou vazbu na daný kurz a jeho přínos. Aktuálně ve společnosti probíhají „pouze“ jazykové kurzy, ale je zde velký prostor pro vzdělávání různých skupin s různým zaměřením. Například pro oddělení klientský center zpracovat kurzy na téma: komunikační dovednosti, zvládání stresu, vyjednávací praktiky, prodejní dovednosti a další.

V technickém oddělení, se zaměřit na technické části rozvoje a na komunikační dovednosti. I technici jsou při instalaci služeb v kontaktu s klientem a jejich vystupování by mělo být na adekvátní úrovni. Určený pracovník připraví balík školicích kurzů pro různé oddělení se zaměřením na konkrétní potřeby daného oddělení a společně s vedoucím daného oddělení připraví vzdělávací program každému zaměstnanci. Jednou ročně (počátkem roku v období od ledna do února) bude mít nadřízený povinnost se svými podřízenými tento rozvojový plán vyhodnotit, navrhnout případné změny. Toto vyhodnocení musí být vázáno na osobní ohodnocení pracovníka. Jako druhou skupinu vypracuje určený pracovník seznam neodborných kurzů, které budou nabídnuty všem zaměstnancům. Absolvování bude čistě na volbě zaměstnance nebude mít vliv na jeho odměňování. I zde je možnost využít web, kde jsou přehledně zpracovány možnosti školení (<https://www.educity.cz/kurzy-na-miru>). I zde je velmi podstatnou složkou efektivního fungování vyhodnocení. Proto i zda navrhujeme pro efektivní fungování zavedení hodnotícího dotazníku, který bude muset zaměstnanec vyplnit po každém absolvované školení. Daný dotazník dát zpětnou vazbu jak na kvality lektora, obsahovou část školení, tak i na konkrétní přínos pro zaměstnance. I zde navrhujeme nastavit každému zaměstnanci roční budget, a to ve výši 15000 Kč, který může zaměstnanec využít pro svůj rozvoj. V případě nevyčerpání celé částky se zbývající budget přesouvá do dalšího roku. Při aktuálním počtu zaměstnanců a při 100% využití budou roční náklady 3, 270 mil. Kč. Budget je zde navrhovaný vyšší, a to z důvodu nemožnosti využití interního školicího oddělení. Průměrné náklady na jedno školení u renomované školicí firmy se pohybuje od 2000 Kč do 11000 Kč za kurz, kde záleží na obsahu a struktuře kurzu.

5.3 Navrhovaná úprava – komunikace ve společnosti

Jako poslední prvek, na který by se měly zaměřit obě společnosti je zaměření na komunikaci ve společnosti, pracovní prostředí a zpětnou vazbu ze strany nadřízeného. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření v obou společnostech byly nejhůře hodnoceny faktory jako kariérní růst, uznání a zpětná vazba a komunikace. Byly hodnoceny neutrálně, nebo spíše spokojen, ale i přesto jsou to prvky, které mají velmi významný vliv na motivaci pracovníků společností (zdroj dotazníkové šetření).

Na základě dotazníkové šetření bylo nejvíce pracovníků nespokojeno s kariérním růstem v obou společnostech. Tento faktor je způsoben hlavně chybějící, nebo neefektivní komunikací mezi nadřízeným a zaměstnancem. Což dokládají a ostatní faktory hodnoceny nejhůře (uznání a zpětná vazba a komunikace).

Navrhujeme společné doporučení pro obě společnosti, a to vytvoření interního komunikačního portálu (formou intranetu), kde budou zaměstnanci informováni a všech změnách, které se týkají jak jejich pracovní pozice, tak i firmy jako celku. Zároveň pomocí toho portálu komunikovat směrem k zaměstnancům možnosti osobnostního rozvoje, nebo příležitosti přechodu na vyšší pozici (interní výběrová řízení). Vedoucí pracovník by měl zjišťovat zpětnou vazbu od zaměstnanců, zda informace propadly až k nim a zda bylo pochopeno vše správně.

Jako druhý krok navrhujeme v kvartálním intervalu rozesílat v elektronické podobě na všechny zaměstnance firemní „infonoviny“, kde budou uvedeny nejdůležitější události z předcházejícího kvartálu, které se odehrály ve firmě, změny v rámci firmy (povýšení, nově příchozí) a doporučujeme vždy i „slovo manažera“, kde vybraný vedoucí pracovník zhodnotí a pokud možno kladně, fungování svého oddělení a případně vyzdvihne zaměstnance, kteří si to svým výkonem zasloužili. V neposlední řadě navrhujeme vytvoření ocenění „zaměstnanec kvartálu“, kde z každého oddělení bude vybrán jeden zaměstnanec, který odvedl svou práci profesionálně, s maximálním úsilím a nad rámec svých běžných pracovních povinností. Tento zaměstnanec bude odměněn finanční odměnou a certifikátem.

Celkově komunikace mezi nadřízeným a zaměstnancem je velmi podceňovaný motivační faktor na který by se vedoucí pracovníci v obou společnostech měli zaměřit. Školící oddělení připraví školení pro manažery, jak správně komunikovat s podřízenými, jak je motivovat. A ti musí následně přenést získané poznatky do praxe. Pochvala, uznání, ale i dobře komunikovaná kritika jsou velmi podstatnou součástí vedení lidí a jejich motivování. Pokud je toto nastaveno správně zaměstnanci chodí do práce rádi a odvádějí maximální výkon. Zaměstnanci mají správný pocit, že je nadřízený podrží a případně pomůže a že všichni táhnou za jeden provaz jako jeden tým.

5.4 Navrhovaná úprava – pro PODA, a.s. – úprava benefitu

Pro společnost PODA navrhujeme ještě jedno opatření, a to v rámci benefitů. Na základě dotazníkového šetření je jednoznačně nejžádanějším benefitem u společnosti „Sick Days“. Tento benefit se dá označit jako krátkodobé volno pro zotavenou. Zaměstnanec by nemusel při krátkém onemocnění čerpat dovolenou, nebo nemocenskou, ale využít tento benefit, kde mu je vyplácena plná mzda.

Navrhujeme zavedení benefitu „Sick Dys“ na 3 dny, které může zaměstnanec využít kdykoliv v průběhu jednoho kalendářního roku. Odhadované náklady na daný benefit jsou uvedeny v tabulce 5.3., kde jsou vypočítány maximální náklady firmy při využití benefitu všemi zaměstnanci (218) a se započítáním všech odvodů za jeden rok.

Tabulka.5.3.Náklady firmy při maximálním využití benefitu všemi zaměstnanci včetně odvodů za jeden rok

Počet zaměstnanců		PODA
		218
Průměrná čísta mzda (dle dotazníkového šetření)		25 976 Kč
Průměrná hodinová mzda 1 zaměstnanace za kalendářní měsíc	160 hod	162 Kč
Mzda za den 1 zaměstnance	8 hod	1 296 Kč
Náklady na 1 zaměstnance při plném využití "Sick Days"	3 dny	3 888 Kč
Celkové náklady firmy při maximálním využití "Sick Days" všemi zam.	218	847 584 Kč
Zdravotní pojištění	9%	76 283 Kč
Sociální pojištění	25%	211 896 Kč
Odvody za sociální a zdravotní celkem		288 179 Kč
Celkové náklady firmy při maximálním využití "Sick Days" všemi zam. Včetně odvodů.	218 zam.	1 135 763 Kč

Zdroj: Výroční zprávy společnosti + vlastní kalkulace

5.5 Navrhovaná úprava – kalkulace nákladů a dopad na hospodaření společnosti

Navrhované úpravy mají dopad na hospodaření v obou společnostech. U každé úpravy jsme vyčíslili předpokládané náklady a v Tabulce 5.4. a Tabulce 5.5. jsou náklady zohledněny ve výřezu Výkazu zisku a ztráty při výsledcích obou společností za rok 2018.

Tabulka 5.4. znázorňuje výřez Výkazu zisku a ztráty, kde byly použity poslední dostupné data, a to ke dni 31.12.2018. V prvních dvou sloupcích jsou zobrazeny skutečné výsledky firmy se zohledněním na předcházející účetní období. V dalších dvou jsou zobrazeny výsledky firmy při započtení nákladů na navrhované úpravy a poslední sloupec znázorňuje rozdíl v položkách. Jak je vidět z tabulky, výsledek hospodaření společnosti

při započtení všech navrhovaných úprav se u společnosti PODA, a.s. snížil o 6861 tis. Kč.

Tabulka.5.4.Srovnání Výkaz zisku a ztráty při započtení nákladů na navrhované úpravy včetně „Sick Days“ a školení

PODA,a.s.		Skutečnost		Po započtení nákladů na úpravy		
Výřez z výkazu zisku a ztrát (v tis. Kč) ke dni 31.12.2018		v účetním období		v účetním období		Rozdíl
		běžném	minulém	běžném	minulém	
D.	Osobní náklady (Součet D.1. až D.2.)	104428	82335	112774	82335	8346
D1.	Mzdové náklady	76094	59582	79899	59582	3805
D2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění					
	a ostatní náklady	28334	22753	32875	22753	4541
D2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	25429	20040	26700	20040	1271
D2.2.	Ostatní náklady	2905	2717	6175	2717	3270
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	101811	83748	92999	83748	-8812
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-5139	-3119	-5139	-3119	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	96672	80629	88326	80629	-8346
L.	Daň z příjmů					
	Součet L.1. až L.2.	22241	15550	20394	15550	-1847
L.1.	Daň z příjmů splatná	21473	17047	19626	17047	-1847
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	768	-1497	768	-1497	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	74431	65079	67932	65079	-6499
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	74431	65079	67570	65079	-6861
*	Čistý obrát za účetní období (I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.)	528914	358803	528914	358803	

Zdroj: Výroční zprávy společností + vlastní kalkulace

Tabulka 5.5. znázorňuje stejný výpočet, tentokrát pro společnost UPC Česká republika, s.r.o. Při započtení všech navrhovaných úprav se výsledek hospodaření snížil o 35 214 tis. Kč.

Tabulka.5.5.Srovnání Výkaz zisku a ztráty při započtení nákladů na navrhované úpravy včetně školení

UPC Česká republika, s.r.o.		Skutečnost		Po započtení nákladů na úpravy		
Výřez z výkazu zisku a ztrát (v tis. Kč) ke dni 31.12.2018		v účetním období		v účetním období		Rozdíl
		běžném	minulém	běžném	minulém	
D.	Osobní náklady (Součet D.1. až D.2.)	586159	554532	622421	554532	36262
D1.	Mzdové náklady	438812	408206	460753	408206	21941
D2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	147347	146326	161738	146326	14391
	a ostatní náklady					
D2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	134600	133088	141451	133088	6851
D2.2.	Ostatní náklady	12747	13238	20287	13238	7540
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	41813	-219791	5551	-219791	-36262
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	1894974	-63379	1894974	-63379	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	1936787	-283170	1900525	-283170	-36262
L.	Daň z příjmů	-4836	-59648	-5884	-59648	-1048
	Součet L.1. až L.2.					
L.1.	Daň z příjmů splatná	62244		61196		-1048
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-67080	-59648	-67080	-59648	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	1941623	-223522	1906409	-223522	-35214
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1941623	-223522	1906409	-223522	-35214
*	Čistý obrát za účetní období (I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.)	6600252	4459552	6600252	4459552	

Zdroj: Výroční zprávy společností + vlastní kalkulace

Náklady spojené se zavedením navrhovaných úprav nejsou malé, a hlavně u společnosti UPC se částka rovnající se přibližně 35 mil Kč zdá obrovská, ale jedná se „pouze“ 1,8 % z výsledku hospodaření za rok 2018 a přínos v podobě loajálních a motivovaných zaměstnanců pracujících na maximální výkon tuto ztrátu v následujících letech plně vykompenzuje a do budoucna přinese navýšení zisků. U společnosti PODA je náklad 9,2 % z výsledku hospodaření za rok 2018, ale i zde jsme přesvědčení, že zavedení bude mít pozitivní dopad a do budoucna přinese i pozitivní finanční výsledky.

5.6 Porovnání systému odměňování a motivace v obou společnostech

V této kapitole se zaměříme na porovnání efektivnosti a systémy odměňování v obou společnostech a jejich dopady na motivaci zaměstnanců.

Nedá se jednoznačně odpovědět na otázku „Kdo to dělá lépe?“. Každá společnost má ve svých systémech své výhody, ale i nedostatky. Zaměříme se proto raději na faktory, které ovlivňují motivaci pracovníků.

Společnost PODA má sice v průměru o 15% nižší mzdy, ale celkově jsou její zaměstnanci ve společnosti více spokojeni a chtějí nadále ve společnosti pracovat a být se společností loajální. Pracovní prostředí a vztahy na pracovištích jsou ve společnosti vnímány velmi pozitivně a tyto faktory mají velmi pozitivní vliv k udržení silné motivace k práci. Zaměstnanci jsou i dostatečně spokojeni s kvalitou vedení a zpětnou vazbou ze strany nadřízených. Pozitivně je hodnoceno i uznání za odvedenou práci. Všechny tyto faktory tvoří souhrn, ze kterého se dá vyvést závěr, že pracovat v této společnosti je vnímáno velmi pozitivně a zaměstnanci jsou dostatečně odměňováni a motivováni. Pokud společnost zapracuje navrhované doporučení výsledky se ještě zlepší a spokojenost zaměstnanců stoupne.

U společnosti UPC je situace jiná. Zaměstnanci i přes výrazně vyšší mzdy nejsou ve společnosti úplně spokojeni a poměrně velká část již v ní nadále nechce pracovat. I zde jsou vztahy na pracovišti vnímány velmi pozitivně, ale další faktory na tom jsou již o poznání hůře. Snad ještě pracovní prostředí se dá hodnotit kladně. Faktory jako kvalita vedení, zpětná vazba od nadřízených, nebo uznání za vykonanou práci jsou hodnoceny sice stále pozitivně, ale výrazně hůře než u menší společnosti. Tyto rozdíly budou dány rozdílným způsobem práce vedoucích pracovníků a tlakem na čísla. Na konkrétní výsledky, které se zaměstnancům mnohdy zdají nesplnitelné. I zde platí, že zavedení

doporučených úprav může výrazně pomoci ve vnímání společnosti ze strany zaměstnanců.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat systémy odměňování ve dvou vybraných společnostech, porovnat jejich efektivnost z hlediska motivace zaměstnanců a na základě této analýzy doporučit opatření pro zlepšení současného systému odměňování a tím zlepšení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace. Pro analýzu jsme zvolili společnosti PODA, a.s. a UPC Česká republika, s.r.o.

V první části práce jsme se zaměřili na teoreticko – metodická východiska motivace a odměňování. Analyzovali jsme jednotlivé formy odměňování a zaměřili jsme se i na možnosti benefitů a jejich užívání v praxi. Informace k této části práce pocházely z literatury a odborných článků na dané téma.

V další části jsme stručně zanalyzovali obě společnosti, a to nejen z pohledu zaměření podnikání, ale i struktury a finančních ukazatelů. Detailněji jsme zanalyzovali aktuální systémy odměňování v obou společnostech. Informace pro tuto část práce jsme čerpali s interních zdrojů obou společností, jakou jsou směrnice odměňování, ale i s veřejně dostupných zdrojů (výroční zprávy společností).

Ve třetí části jsme se zaměřili na analýzu dat z dotazníkového šetření, které probíhalo v obou společnostech a mělo za cíl zjistit spokojenost zaměstnanců s aktuálním stavem a přehledností odměňování. Vycházeli jsme ze 25 otázek, které jsou v práci vyhodnoceny jak graficky, tak i slovně.

Informace získané z výše uvedených kapitol nám posloužily k identifikaci slabých míst a poslední kapitola této práce je zaměřena právě na návrhy opatření, které by společnosti měly provést, aby došlo k vyšší motivaci zaměstnanců a tím i vyšší efektivitě práce. Navrženy byly celkem 4 body, kde první tři byly společné. Zvýšení mzdy o 5 % v obou společnostech, zavedení a zdokonalení systému vzdělávání ve společnostech a v neposlední řadě i zlepšení komunikace ve firmě. Jako poslední byl navržen bod pouze pro společnost PODA, a.s., kde navrhujeme zavedení nového benefitu a to konkrétně „Sick Days“.

Výsledky byly představeny i vedení obou společností a nyní záleží pouze na jejich zvážení, zda všechny, nebo alespoň některé z navrhovaných opatření zavedou do praxe.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Fragment [Praha/Havlíčkův Brod], 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Agentura Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2014, vol. 17. ISBN 978-80-248-3789-5.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MISKELL, Jane R. a Vincent MISKELL. *Pracovní motivace*. Přeložil Václav PROCHÁZKA. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-317-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference

Elektronické dokumenty a ostatní

DECI, L. Edward a RYAN, M. Richard, *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior*. [online]. Psychological Inquiry, 11, [cit. 2020-04-02], Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

MASLOW, Abraham, *Motivation and Personality* [online]. New York: Harper & Brothers, 1954 [cit. 2020-02-27], Dostupné z: <https://www.pepweb.org/document.php?id=PAQ.024.0447A>.

MERCER: *What's Working Research* [online]. 2011 [cit. 2020-04-02], Dostupné z: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Engaging_employees_to_drive_global_business_success_Insights_from_Mercer_s_....pdf

PODA, a.s., O nás, *poda.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-04-02], Dostupné z: <https://www.poda.cz/o-nas/>

PODA, a.s., *Výroční správa PODA, A.S. ze dne 5.6.2019* [online]. 2019 [cit. 2020-04-02], Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57931098&subjektId=731009&spis=819348>

PORTER, W. Lyman, LAWLER, E. Edward. *Managerial attitudes and performance*, [online]. 1968 [cit. 2020-03-12], Dostupné z: https://www.researchgate.net/figure/Porter-LW-and-Lawler-E-E-1968-Managerial-Attitudes-and-Performance-Irwin-Dorsey_fig1_262380332

STEERS, R M., MOWDAY, R.T. and SHAPIRO, D.L., *The Future of Work Motivation Theory* [online]. 2004 [cit. 2020-03-22], Academy of Management. Dostupné z: <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amr.2004.13670978>

TAYLOR, F. W., *Principles of Scientific Management*. New York: Harper, 1911, reedice Norton, 1967 [cit. 2020-03-12], Dostupné z: <http://www.ibiblio.org/eldritch/fwt/ti.html>

UPC Česká republika, s.r.o., *Výroční správa UPC ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ze dne 31.12.2018* [online]. 2019 [cit. 2020-03-22], Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57476172&subjektId=470181&spis=266771>

UPC Česká republika, s.r.o., O společnosti., *upc.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-04-02], Dostupné z: <https://www.upc.cz/onas/o-spolecnosti/upc/>

Výpis z veřejného rejstříku, *or.justice.cz* [online], 2020 [cit. 2020-04-02], Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=470181&typ=PLATNY>

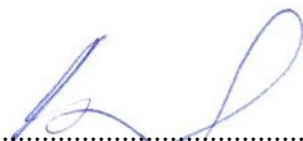
Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
CZK	česká koruna
Ing.	inženýr
JUDr	doktor práv
Mgr.	magistr
psč	poštovní směrovací číslo
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
UPC	United Pan-Europe Communications

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2020


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 - Historie společnosti PODA, a.s.

Příloha 2 - Historie společnosti UPC Česká republika, s.r.o.

Příloha 3 - Smlouva PODA, a.s.

Příloha 4 - Směrnice odměňování UPC ČR, s.r.o.

Příloha 5 - Dotazník

Příloha 6 – Reklamní sdělení společností PODA, a.s.

Příloha 7 – Podklady pro grafy a výpočty

Příloha 1 – Historie společnosti PODA, a.s.

Zde zmíníme jen dílčí milníky v historii společnosti:

- 1997 PODA buduje zárodky své bezdrátové sítě.
- 1998 Zápis PODA s.r.o. do obchodního rejstříku.
- 2002 PODA rozšiřuje portfolio služeb i pro domácnosti.
- 2004 Otevření pobočky v Brně.
- 2005 Nově v nabídce i pevné telefonní linky.
- 2006 Probíhá fúze PODA a.s. se společností TELTECH COM a.s. známou pod značkou Netopýr.
- 2007 PODA začíná budovat optickou infrastrukturu na Ostravsku.
- 2008 Zahájení televizního vysílání PODA IPTV, změna právní formy na akciovou společnost.
- 2009 Začátek výstavby vlastní optické sítě v Brně, akvizice ERKOR Ostrava, s.r.o.
- 2010 PODA realizuje projekt digitalizace TV v 34 000 bytů společnosti RPG Byty s.r.o.
- 2011 Otevření datacentra PODA.
- 2012 Akvizice společnosti SkyNet a.s., společným sloučením vzniká 4. největší alternativní telekomunikační operátor v ČR.
- 2013 Spuštění provozu mobilních služeb PODA Mobil.
- 2014 Zahájení výstavby vlastní optické sítě v Praze, akvizice pražské části GREPA Networks s.r.o.
- 2015 PODA se stává operátorem s největším počtem optických přípojek v ČR, akvizice pražské části CATR s.r.o.
- 2016 PODA se stává 3. největším alternativním operátorem, masivní nasazení optické technologie GPON.
- 2017 Získání licence v rádiovém pásmu 3640 až 3680 MHz na období 15 let.
- 2018 Sloučení se společností COMA s.r.o., budování sítě LTE v kmitočtovém rozsahu 3,7 GHz

Příloha 2 – Historie společnosti UPC Česká republika, s.r.o.

Dílič milníky v historii společnosti:

- 1991 Vznik společnosti pod původním názvem Cable+, Kabel Plus, Kabel+
- 1999 Většinový podíl (99 %) ve společnosti Kabel Plus, a. s. byl odkoupen nizozemskou společností United Pan-Europe Communications N. V. (UPC) od americké společnosti MediaOne International.
- 2000 Začíná ve své síti nabízet připojení k internetu s využitím protokolu EuroDOCSIS
- 2000 Dochází k přejmenování na UPC Česká republika. Začínali jako dodavatel analogových televizních programů prostřednictvím kabelové sítě především ve větších městech. Postupem času dochází k přestavbě sítě, díky níž lze po nových optických rozvodech šířit i další služby a navyšovat rychlosti internetového připojení.
- 2007 Do provozu byla uvedena digitální kabelová TV a pevné telefonní linky.
- 2009 Pokračující modernizace umožňuje skokově zrychlovat internetové připojení, dochází i k utlumování analogové televize.
- 2010 Síť společnosti je dostupná již téměř půl druhému milionu klientů. Rozšiřuje pokrytí nejen výstavbou nových tras, ale také převzetím menších firem, které využívají podobných technologií. Mezi nejznámější patřily společnosti Dattelkabel, INNET, FORCOM NET, Forcable, Kabelová televize Karviná anebo Karneval Media.
- 2010 Se stává druhým největším poskytovatelem datových služeb firmám.
- 2011 Přebírá jednu z největších českých optických sítí – Sloane Park Property Trust
- 2014 Spuštění mobilní televize Horizon Go s možností sledování až na 3 zařízeních
- 2015 Spuštění interaktivní televize Horizon a služby My Prime – virtuální videopůjčovna se stovkami filmů a seriálů. Další navyšování rychlosti připojení
- 2016 Dochází ke sloučení společností UPC Česká republika a UPC Broadband Slovakia. Spojením společností vznikla druhá nejdůležitější jednotka společnosti Liberty Global v rámci CEE regionu, jenž svou sítí pokrývá téměř 2 miliony domácností a 1 milion zákazníků využívá 1,6 milionu služeb.
- 2019 Ohlášen prodej UPC Česká republika, s.r.o. do rukou Vodafone Czech Republic a.s.

Příloha 3 – Smlouva PODA, a.s.

MZDOVÝ VÝMĚR

(dále jen „mzdový výměr“)

OBCHODNÍ SPOLEČNOST:

PODA a.s. IČ: 258 16 179,
se sídlem: Ostrava - Moravská Ostrava, 28. října 1168/102, PSČ 702 00,
zapsaná v obch. rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě v oddílu B, vložka 4020,
zastoupena: Ing. Martinem Šigutem, statutárním ředitelem

dále jen „zaměstnavatel“

stanovuje s účinností ode dne 1.1.2020

ZAMĚSTNANCI, kterým je:

Titul, jméno, příjmení: **Pavel Baran**
Rodné příjmení: Baran
Bytem (ulice, obec, PSČ): Dobrá 1002, 739 51.
Datum narození: XXXXXXXXXX
dále jen „zaměstnanec“

na základě pracovní smlouvy uzavřené mezi výše uvedenými stranami a vzhledem k pracovnímu zařazení zaměstnance

hodinovou mzdu ve výši 400,- Kč.

Zaměstnavatel má právo rozhodnout o vyplacení

- **osobního ohodnocení až do výše 6 300,- Kč** za kalendářní měsíc,

přičemž vyplacení osobního ohodnocení i funkční prémie je nenárokové a záleží výlučně na úvaze zaměstnavatele a na přístupu k práci a plnění pracovních povinností zaměstnancem.

Zaměstnavatel má právo rozhodnout o vyplacení dalších individuálních odměn dle vnitřních směrnic zaměstnavatele upravujících odměňování zaměstnanců.

Tento mzdový výměr byl vyhotoven ve dvou výtiscích, z nichž jeden náleží zaměstnavateli a jeden zaměstnanci.

Zároveň ode dne účinnosti stanovení mzdy tímto mzdovým výměrem pozbývá účinnosti dosavadní mzdový výměr zaměstnance.

V Ostravě dne 2.1.2020


PODA a.s., 28. října 1168/102, 702 00 Ostrava
IČ: 258 16 179, DIČ: CZ 258 16 179, tel.: 844 854 033
PODA a.s.
Ing. Martin Šigut, statutární ředitel

Převzal:

Datum a podpis: _____

<p>Název:</p> <p style="text-align: center;">Odměňování zaměstnanců D2D</p>				
PLATNOST OD:	1. 6. 2015	ČÍSLO VÝTISKU:		
RUŠÍ:	01-FIN-105 Odměňování zaměstnanců oddělení CFS z 1. 4. 2015			
	FUNKCE	JMÉNO	DATUM	PODPIS
GARANT	Sales Director	Peter Novák	22 -06- 2015	
SCHVÁLIL	Managing Director	Frans-Willem de Kloet	22 -06- 2015	

Před použitím jakékoli neřízené kopie tohoto dokumentu je třeba zkontrolovat, zda se na úložišti dokumentace nenalézá aktuálnější verze.

 upc	SMĚRNICE	01-FIN-105	Stránka 2 z 5
		Interní	

Rozdělovník výtisků

Výtisk č.	Funkce	Jméno	Datum	Podpis
1	Managing Director	Frans-Willem de Kloet		
2	Chief Financial Officer	Petr Procházka		
3	Chief Operating Officer	Johannes Christiaan van Steeg		
4	General Counsel, CCO & HR Director	Vladimíra Chlandová		
5	Vice President Business Services	Martin Pochmon		
6	Customer Care Director	Jan Mareš		
7	Marketing Director	Jan Kohout		
8	Director Brand & Communication	Karel Smrž		
9	Sales Director	Peter Novák		

Obsah

1. ÚČEL.....	3
2. ROZSAH PLATNOSTI	3
3. ODKAZY	3
4. DEFINICE POJMŮ	3
5. STRUKTURA ODMĚŇOVÁNÍ	3
5.1 Základní mzda	3
5.2 Výkonnostní složka	4
5.3 Roční bonus	4
5.4 Incentivní programy	4
6. STRUKTURA ODMĚŇOVÁNÍ DLE PRACOVNÍCH POZIC	4
6.1 D2D Specialist/Consultant	4
6.2 Regional Direct Sales Manager (RDSM)	4
6.3 D2D Sales Manager (D2D SM)	5
7. SCHVALOVÁNÍ A VYHODNOCENÍ	5

UPC Česká republika, s.r.o., Závěšova 502/5, 140 00 Praha 4, IČ 00562262

Před použitím jakékoli neřízené kopie tohoto dokumentu je třeba zkontrolovat, zda se na úložišti dokumentace nenalézá aktuálnější verze.

 upc	SMĚRNICE	01-FIN-105	Stránka 3 z 5
		Interní	

1. ÚČEL

Tato směrnice upravuje zásady pro odměňování zaměstnanců oddělení D2D.

2. ROZSAH PLATNOSTI

Postupy definované touto směrnicí jsou závazné pro společnost UPC Česká republika, s. r. o. a také pro společnosti, které společnost UPC Česká republika, s. r. o. ovládá.

Osoby uvedené v rozdělovníku zajistí informovanost svých podřízených o této směrnici.

3. ODKAZY

Směrnice 01-FIN-101 – Výkonnostní složka mzdy zaměstnanců prodejních kanálů

Směrnice 01-FIN-055 – Mzdy a odměny

Směrnice 01-ORG-031 – Incentivní programy

4. DEFINICE POJMŮ

CRM (DERBY) – software společnosti UPC Česká republika, s.r.o. evidující klienty společnosti, jejich služby, historii a ostatní informace.

D2D (Door2Door) – oddělení přímého prodeje.

D2D SM (D2D Sales Manager) – vedoucí oddělení, který má na starosti plnění prodejních cílů za celý segment.

D2D Specialist/Consultant – zaměstnanec oddělení D2D, podílející se na koordinaci oddělení D2D.

FCO (Fraud Controlling) – oddělení, které kontroluje dodržování směrnic a interních postupů napříč celou společností.

PEARL – aplikace pro plánování výkonu a rozvoje zaměstnance.

RDSM (Regional Direct Sales Manager) – zaměstnanec, který řídí prodej v daném týmu, či oblasti.

RS (Reporting Specialist) – zaměstnanec oddělení Reportingu, spadající pod středisko Sales&Marketing, který má na starosti přípravu a rozesílání reportů potřebných pro provoz jednotlivých oddělení.

Sales – objednávka zanesená v CRM základních produktů kabelové televize, internetu a telefonu (vyjma doplňkových balíčků, služeb nebo zařízení a upgradu nebo tranzitu).

SD (Sales Director) – ředitel prodeje všech prodejních kanálů.

Sledované období – období, rozhodné pro výpočet provizí a bonusů. Pro všechny prodejní kanály je stanoveno jako jeden celý kalendářní měsíc (1. – 31. 1., 1. – 28. 2., atd.).

Value (Revenue Points) – bodová hodnota produktů/služeb.

5. STRUKTURA ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování jednotlivých pracovních pozic je tvořeno základní mzdou, nad jejíž rámec mohou být vyplaceny další finanční odměny (výkonnostní složka, roční bonus, incentivní programy).

Základní mzda a vyhodnocené incentivní programy za sledované období jsou vyplaceny v měsíci následujícím po sledovaném období.

Výkonnostní složka za sledované období je vyplácena měsíčně, a to v nejbližším výplatním termínu zaměstnavatele po vyhodnocení výsledků konkrétního sledovaného období, tzn. vyhodnocena v měsíci následujícím po sledovaném období a vyplácena v měsíci následujícím po měsíci vyhodnocení.

5.1 Základní mzda

Pro účely této směrnice je výše základní mzdy určena pracovní smlouvou, případně dodatkem k pracovní smlouvě upravujícím ustanovení o základní mzdě.

UPC Česká republika, s.r.o., Závěšova 502/5, 140 00 Praha 4, IČ 00562262

Před použitím jakékoliv neřízené kopie tohoto dokumentu je třeba zkontrolovat, zda se na úložišti dokumentace nenalézá aktuálnější verze.

 upc	SMĚRNICE	01-FIN-105	Stránka 4 z 5
		Interní	

5.2 Výkonnostní složka

Specifikace výkonnostní složky je popsána ve směrnici 01-FIN-101 – *Výkonnostní složka mzdy zaměstnanců prodejních kanálů*.

Výše výkonnostní složky při 100% plnění plánu je určena pracovní smlouvou, případně dodatkem k pracovní smlouvě.

5.3 Roční bonus

Roční bonus je dodatečná finanční odměna nad rámec základní mzdy, která může být vyplacena jednou ročně, a to zpětně za předcházejících 12 měsíců od doby platnosti specifikace ročního bonusu.

Výše ročního bonusu je stanovena jako procentuální hodnota k základní mzdě, a je specifikována v dodatku k pracovní smlouvě.

Sledované ukazatele Osobního plánu pro hodnocení odměny ročního bonusu jsou definované dle výsledného stavu splnění úkolů/zadání/cílů v aplikaci PEARL.

Sledované ukazatele Firemního plánu pro hodnocení odměny ročního bonusu jsou definované v dodatku k pracovní smlouvě.

Přímý nadřízený je povinen sdělit důvody nepřidělení nebo krácení ročního bonusu.

5.4 Incentivní programy

Incentivní programy jsou dodatečné finanční odměny nad rámec základní mzdy, které jsou vázány na potřeby oddělení, a jsou vyhlašovány prostřednictvím D2D SM písemně po schválení managementem dle pravidel uvedených ve směrnici 01-ORG-031 – *Incentivní programy*.

6. STRUKTURA ODMĚŇOVÁNÍ DLE PRACOVNÍCH POZIC

6.1 D2D Specialist/Consultant

Odměňování D2D Specialist/Consultant se skládá z následujících prvků:

- Základní mzda (viz bod 5.1)

6.2 Regional Direct Sales Manager (RDSM)

Odměňování RDSM se skládá z následujících prvků:

- Základní mzda (viz bod 5.1)
- Výkonnostní složka (viz bod 5.2)
 - Specifika pro výpočet výkonnostní složky RDSM jsou uvedena ve směrnici 01-FIN-101 – *Výkonnostní složka mzdy zaměstnanců prodejních kanálů*, bod 7.
 - Specifikace:

Výkonnostní složka 100%	Osobní Value 50%
	Osobní Sales 50%

- Incentivní programy (viz bod 5.4)

UPC Česká republika, s.r.o., Závišova 502/5, 140 00 Praha 4, IČ 00562262

Před použitím jakékoli nefixované kopie tohoto dokumentu je třeba zkontrolovat, zda se na úložišti dokumentace nenalézá aktuálnější verze.

 upc	SMĚRNICE	01-FIN-105	Stránka 5 z 5
		Interní	

6.3 D2D Sales Manager (D2D SM)

Odměňování D2D SM se skládá z následujících prvků:

- Základní mzda (viz bod 5.1)
- Výkonnostní složka (viz bod 5.2)
 - Specifika pro výpočet výkonnostní složky D2D SM jsou uvedena ve směrnici 01-FIN-101 – Výkonnostní složka mzdy zaměstnanců prodejních kanálů, bod 9.
 - Specifikace:

Výkonnostní složka 100%	Osobní plán 50%	Value prodejního kanálu 25%
		Sales prodejního kanálu 25%
	Týmový plán 50%	Value všech prodejních kanálů 50%

- Roční bonus (viz bod 5.3)
 - Specifikace:

Roční bonus	Osobní plán
	Firemní plán

7. SCHVALOVÁNÍ A VYHODNOCENÍ

RS zasílá vždy po skončení sledovaného období elektronickou formou všechny podklady rozhodné pro odměňování, ve formátu neumožňujícím následnou úpravu, jednotlivým manažerům a určeným pracovníkům FCO. V případě odsouhlasení předává manažer v tištěné podobě a v termínech určených harmonogramem k podpisu SD.

Termíny k uzavření výplat jsou stanovovány dle požadavků mzdové účtárny a jejich přesná specifikace je na rozhodnutí vedoucího reportingového oddělení.

Všechny podklady pro odměňování jsou uchovávány mzdovou účtárnou, případně oddělením FCO.

UPC Česká republika, s.r.o., Závěšova 502/5, 140 00 Praha 4, IČ 00562262

Před použitím jakékoli neřízené kopie tohoto dokumentu je třeba zkontrolovat, zda se na úložišti dokumentace nenalézá aktuálnější verze.

Příloha 5 – Dotazník

Vážení zaměstnanci,
jmenuji se Pavel Baran a studuji kombinovanou formou bakalářský obor na Ekonomické fakultě Vysoké školy
Báňské v Ostravě.

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolil: **Odměňování a motivace zaměstnanců.**

Prosím Vás tímto o vyplnění následujícího dotazníku. Vyplnění dotazníku je čistě anonymní a bude sloužit jen
pro účely zpracování bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas a za řádné vyplnění.

1) Pracujete nyní ve svém oboru, který jste vystudoval/a?

- ☐ Ano 1
- ☐ Ne 2

2) Jak dlouho jste již ve společnosti zaměstnán/a?

- ☐ do 1 roku 1
- ☐ 1 – 5 let 2
- ☐ 6 – 10 let 3
- ☐ 11 – 15 let 4
- ☐ déle jak 15 let 5

3) Jak vnímáte své zařazení ve strukturách firmy?

- ☐ Administrativa 1
- ☐ Technik 2
- ☐ Pracovník v oblasti obchodu 3
- ☐ Manažer 4
- ☐ Systémový a IT specialista 5
- ☐ Pracovník s přímým kontaktem se zákazníkem 6

4) Co na své práci nejvíce oceňujete?

- ☐ Stabilitu 1
- ☐ Samostatnost 2
- ☐ Kreativitu 3
- ☐ Rozvoj 4
- ☐ Rozmanitost 5
- ☐ Jiné, prosím uveďte.....

5) Chcete v této společnosti pracovat i v budoucnu?

- ☐ Ano 1
- ☐ Nevím, nepřemýšlel/a jsem o tom 2
- ☐ Ne 3

6) Zajímáte se o výsledky hospodaření Vaší firmy?

- ☐ Ano 1
- ☐ Spíše ano 2
- ☐ Spíše ne 3
- ☐ Ne 4

7) Ohodnoťte následující složky mzdy podle Vámi vnímaného vlivu na Vaší motivaci k pracovnímu výkonu:

- 1 – významný vliv na mou motivaci
- 2 – střední vliv na mou motivaci
- 3 – velmi malý vliv na mou motivaci

	Významný vliv	Střední vliv	Malý vliv
Fixní hodinová sazba mzdy	1	2	3
Individuální složka mzdy (osobní ohodnocení)	1	2	3
Příplatky za práci přes čas a o svátcích	1	2	3

Odměna za splnění předem daného úkolu	1	2	3
Roční cílový bonus společnosti	1	2	3
Odměna za „mimořádné pracovní úsilí“	1	2	3
Podíl na zisku	1	2	3
13 a 14 plat	1	2	3

8) Znáte přesně Všechny složky vaší mzdy?

- ☐ Ano 1
- ☐ Ne 2

9) Odpovídá výše vaší mzdy náročnosti práce, kterou vykonáváte?

- ☐ ano 1
- ☐ spíše ano 2
- ☐ spíše ne 3
- ☐ ne 4

10) V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší čisté mzdy?

- ☐ Méně než 10 000 1
- ☐ 10 001–15 000 2
- ☐ 15 001–20 000 3
- ☐ 20 001–25 000 4
- ☐ 25 001–30 000 5
- ☐ 30 001 a více 6

11) Vyznačte, které následující složky mzdy využívá Váš zaměstnavatel (Vyberte odpovědi dle skutečnosti, počet není limitován):

- ☐ Fixní hodinová sazba mzdy 1
- ☐ Individuální složka mzdy (osobní ohodnocení) 2
- ☐ Příplatky za práci přes čas a o svátcích 3
- ☐ Odměna za splnění předem daného úkolu 4
- ☐ Roční cílový bonus společnosti 5
- ☐ Odměna za „mimořádné pracovní úsilí“ 6
- ☐ Podíl na zisku 7
- ☐ 13 a 14 plat 8

12) Ohodnoťte následující faktory podle Vámi vnímaného vlivu na Vaší motivaci k pracovnímu výkonu:

- 1 – významný vliv na mou motivaci
2 – střední vliv na mou motivaci
3 – velmi malý vliv na mou motivaci

	Významný vliv	Střední vliv	Malý vliv
Vzdělávání na pracovišti	1	2	3
Možnost kariérového postupu	1	2	3
Uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci	1	2	3
Vykonávání zajímavé práce, která není monotónní	1	2	3
Míra odpovědnosti za vykonávanou práci	1	2	3
Možnost úpravy pracovní doby	1	2	3
Možnost uplatnit své myšlenky (vlastní seberealizace)	1	2	3
Příjemné pracovní prostředí	1	2	3
Vztahy se spolupracovníky, s nadřízenými	1	2	3
Dobrá úroveň komunikace v podniku	1	2	3
Zaměstnanecké výhody a benefity	1	2	3
Zvýšení mzdy	1	2	3
Cílové odměny	1	2	3
Renomé firmy (pověst a značka společnosti)	1	2	3
Místo výkonu práce	1	2	3

13) Pokuste se na škále od 1 do 4 ohodnotit Vaše vnímání poskytování následujících nehmotných faktorů ve vašem zaměstnání?

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
zpětná vazba od nadřízeného	1	2	3	4
uznání, pochvala	1	2	3	4
možnost vzdělávání se	1	2	3	4
míra autonomie	1	2	3	4
jistota příjmu	1	2	3	4
kvalita vedení	1	2	3	4
kommunikace	1	2	3	4
kariérní růst	1	2	3	4
smysluplnost práce	1	2	3	4
úprava pracovní doby	1	2	3	4
pracovní prostředí	1	2	3	4
vztahy z kolegy a nadřízenými	1	2	3	4

14) Pokuste se stanovit pořadí dle Vašich preferencí od 1 do 10, co na Vaší práci nejvíce upřednostňujete.

(1 – nejlepší, 10 – nejhorší, každé číslo použijte pouze jednou, nebudou vyplněny všechny odpovědi)

- Zaměstnanecké výhody
- Mzda
- Pracovní režim
- Místo výkonu práce
- Komunikace s nadřízeným, vztah s ním
- Jistota v práci do budoucnosti
- Pracovní podmínky
- Spolupracovníci
- Odpovědná práce, rozhodovací pravomoc, podílení se na chodu společnosti
- Příležitost ke vzdělání a rozvoji
- Projev uznání – veřejná pochvala

15) Které zaměstnanecké výhody (benefity) by, jste preferoval v případě možnosti volby? (Pokud některý z Vašich oblíbených benefitů v seznamu chybí, můžete doplnit. Vyberte max. 5 možností)

- Stravenky 1
- Mobilní telefon i k soukromým účelům 2
- Notebook 3
- Občerstvení ve firmě (bufet, voda na pracovišti) 4
- Možnost práce z domova 5
- 13. a 14. plat 6
- Týden dovolené navíc 7
- Cefeterie – finanční obnos k libovolnému užití/ vymezenému užití 8
- Penzijní připojištění 9
- Životní pojištění 10
- Příspěvek na sportovní a kulturní akce 11
- Vzdělávací kurzy 12
- Jazykové kurzy 13
- Sick Days – placené dny volna pro případ nemoci a možnost pro zotavení (3-5 dnů) 14
- Automobil i k soukromým účelům 15
- Firemní společenské akce 16
- Zaměstnanecké slevy na výrobky či služby 17
- Flexibilní pracovní doba 18
- Sociální výpomoci a půjčky 19
- Preventivní očkování 20
- Příspěvek na dopravu 21
- Jiný (uvedte benefit):

16) Jsou vám v zaměstnání poskytovány zaměstnanecké výhody (benefity)?

- ☐ Ano 1
- ☐ Ne 2

17) Pokud ano, označte jaké? (Pokud některý z Vašich oblíbených benefitů v seznamu chybí, můžete doplnit.

Vyberte odpovědi dle skutečnosti, počet není limitován)

- ☐ Stravenky 1
- ☐ Mobilní telefon i k soukromým účelům 2
- ☐ Notebook 3
- ☐ Občerstvení ve firmě (bufet, voda na pracovišti) 4
- ☐ Možnost práce z domova 5
- ☐ 13. a 14. plat 6
- ☐ Týden dovolené navíc 7
- ☐ Cefeterie – finanční obnos k libovolnému užití/ vymezenému užití 8
- ☐ Penzijní připojištění 9
- ☐ Životní pojištění 10
- ☐ Příspěvek na sportovní a kulturní akce 11
- ☐ Vzdělávací kurzy 12
- ☐ Jazykové kurzy 13
- ☐ Automobil i k soukromým účelům 14
- ☐ Firemní společenské akce 15
- ☐ Zaměstnanecké slevy na výrobky či služby 16
- ☐ Flexibilní pracovní doba 17
- ☐ Sociální výpomoci a půjčky 18
- ☐ Preventivní očkování 19
- ☐ Sick Days – placené dny volna pro případ nemoci a možnost pro zotavení (3-5 dnů) 20
- ☐ Příspěvek na dopravu 21
- ☐ Jiný (uved'te):

18) Jste spokojeni se šířkou spektra zaměstnaneckých výhod (benefitů) poskytovaných Vaší společností?

- ☐ Ano 1
- ☐ Spíše ano 2
- ☐ Spíše ne 3
- ☐ Ne 4

19) Jaké formy motivování Váš zaměstnavatel nejčastěji používá? (Pokud některá z forem motivace v seznamu chybí, můžete doplnit. Vyberte odpovědi dle skutečnosti, počet není limitován)

- ☐ Podnikové vzdělávání a zvyšování kvalifikace 1
- ☐ Finanční prémie a bonusy za plnění úkolů 2
- ☐ Odměny za výkonnost individuální a týmové 3
- ☐ Povýšení kariérní přístup 4
- ☐ Úprava pracovní doby 5
- ☐ Zaměstnanecké benefity 6
- ☐ Služební automobil, telefon a notebook 7
- ☐ Služební cesty 8
- ☐ Zvýšení platu 9
- ☐ Jiné (doplňte chybějící formy motivace):

20) Zdá se Vám péče o pracovníky v podniku dostačující?

- ☐ Ano 1
- ☐ Spíše ano 2
- ☐ Spíše ne 3
- ☐ Ne 4

21) Označte na škále 1 – 5 Vaši spokojenost se systémem odměňování ve Vaší společnosti.

(1 velmi spokojen, 2 spíše spokojen, 3 ani spokojen ani nespokojen, 4 spíše nespokojen, 5 velmi nespokojen)

○ výše fixní složky základní mzdy	1	2	3	4	5
○ výše variabilní složky základní mzdy	1	2	3	4	5
○ výše individuálního výkonnostního bonusu	1	2	3	4	5
○ srozumitelnost systému odměňování	1	2	3	4	5
○ transparentnost systému odměňování	1	2	3	4	5
○ spravedlnost v odměňování mezi zaměstnanci	1	2	3	4	5
○ hodnocení výkonu	1	2	3	4	5
○ rozdělení odměn	1	2	3	4	5
○ zaměstnanecké benefity	1	2	3	4	5

22) Existuje ještě něco, co byste mi chtěl/a sdělit k otázce odměňování a motivace zaměstnanců ve Vaší společnosti? Máte nějaké vlastní návrhy na zlepšení odměňování zaměstnanců?

23) Jste

- | | |
|--------|---|
| ○ Žena | 1 |
| ○ Muž | 2 |

24) Váš věk patří do skupiny

- | | |
|-----------------|---|
| ○ Do 20 let | 1 |
| ○ 21 – 30 let | 2 |
| ○ 31 – 40 let | 3 |
| ○ 41 – 50 let | 4 |
| ○ 51 a více let | 5 |

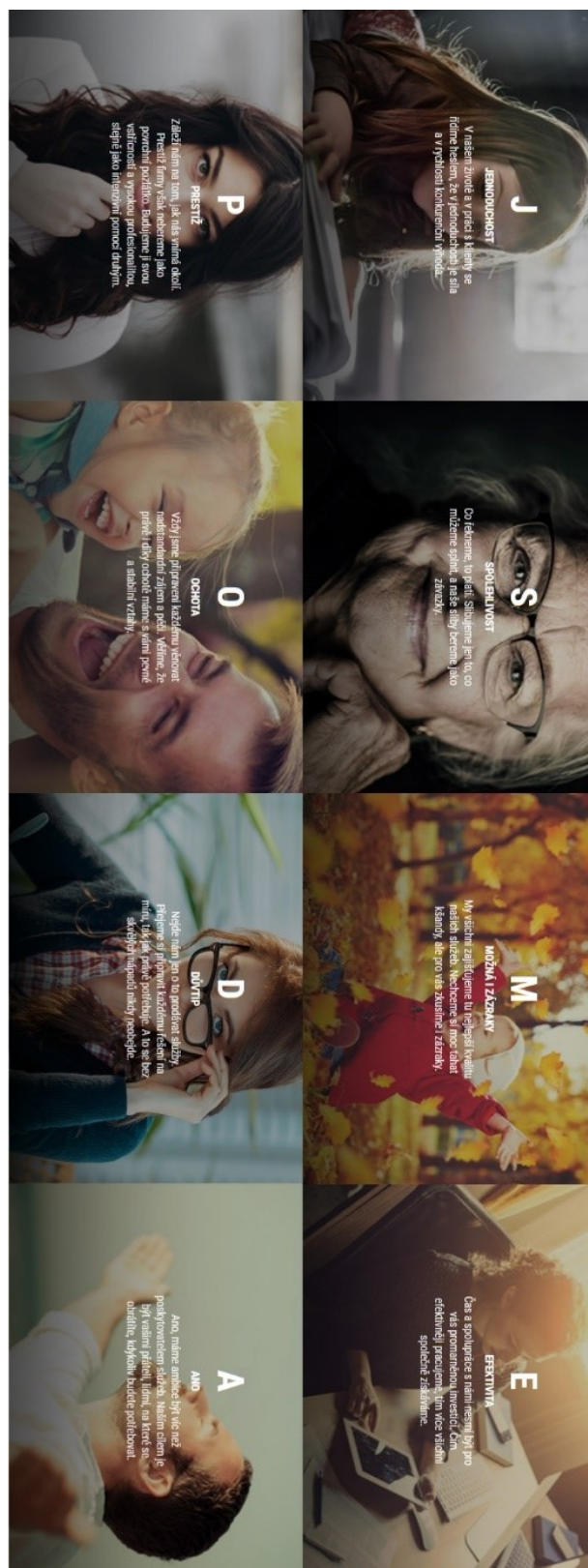
25) Jaké je Vaše maximální dosažené vzdělání?

- | | |
|--------------------------|---|
| ○ Základní | 1 |
| ○ Střední bez maturity | 2 |
| ○ Úplné střední vzdělání | 3 |
| ○ Vyšší odborné vzdělání | 4 |
| ○ Vysokoškolské | 5 |

Děkuji za Vaše názory.

Příloha 6 – Reklamní sdělení společností PODA, a.s.

Zdroj: <https://www.poda.cz/o-nas/>



Příloha 7 – Podklady pro grafy a výpočty

Data k otázce číslo 1

Q1 - Obor * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q1 - Obor	Ano	18	20	38
	Ne	31	47	78
Total		49	67	116

Data k otázce číslo 2

Q2 - Doba zam. * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q2 - Doba zam.	do 1 roku	8	11	19
	1 - 5 let	24	7	31
	6 - 10 let	12	19	31
	11 - 15 let	5	30	35
Total		49	67	116

Data k otázce číslo 3

Q3 - Zařazení * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q3 - Zařazení	Administrativa	16	10	26
	Technik	3	10	13
	Pracovník v oblasti obchodu	7	10	16
	Manažer	5	17	22
	Systémový a IT specialista	5	7	13
	Pracovník s přímým kontaktem se zákazníkem	12	14	26
	Total	49	67	116

Data k otázce číslo 4

Q4 - Co oceňuješ * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q4 - Co oceňuješ	Stabilitu	11	10	20
	Samostatnost	12	12	24
	Kreativitu	5	10	15
	Rozvoj	3	12	15
	Rozmanitost	14	14	29
	Jiné	3	10	13
Total		49	67	116

Data k otázce číslo 5

Q5 - Budoucnost * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q5 - Budoucnost	Ano	30	35	65
	Nevím, nepřemýšlel jsem	14	17	31
	Ne	5	15	20
Total		49	67	116

Data k otázce číslo 6

Q6 - Hospodaření * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q6 - Hospodaření	Ano	18	21	39
	Spíše Ano	15	21	36
	Spíše Ne	11	15	27
	Ne	5	9	14
Total		49	67	116

Data k otázce číslo 7

Report

	PODA			UPC			Total		
	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation
Q7 - Hodinovka	1,41	49	0,501	1,50	67	0,707	1,43	116	0,555
Q7 - Osobko	1,37	49	0,629	1,50	67	0,527	1,41	116	0,599
Q7 - Přesčas	1,70	49	0,724	2,30	67	0,949	1,86	116	0,822
Q7 - Úkol	1,63	49	0,688	1,80	67	0,632	1,68	116	0,669
Q7 - Bonus	1,85	49	0,662	2,00	67	0,943	1,89	116	0,737
Q7 - Úsilí	1,41	49	0,636	1,80	67	0,789	1,51	116	0,692
Q7 - Zisk	2,07	49	0,781	1,80	67	0,919	2,00	116	0,816
Q7 - 13 a 14 plat	1,56	49	0,801	1,70	67	0,949	1,59	116	0,832

Data k otázce číslo 8

Q8 - Sloužky mzdy * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q8 - Sloužky mzdy	Ano	43	39	82
	Ne	6	28	34
Total		49	67	116

Data k otázce číslo 9

Q9 - Mzda náročnost * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q9 - Mzda náročnost	Ano	14	12	26
	Spíše Ano	16	24	41
	Spíše Ne	11	21	33
	Ne	8	9	17
Total		49	67	116

Data k otázce číslo 10

Q10 - Mzda * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q10 - Mzda	10001 - 15000	6	0	6
	150001 - 20000	16	18	34
	20001 - 25000	12	18	30
	25001 - 30000	5	12	17
	Více než 30 tis.	11	18	29
Total		49	67	116

Data k otázce číslo 11

Report	Report								
	Q26 - Firma PODA				UPC		Total		
		Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Mean	N	Std. Deviation
Q11 - Hodinová sazba		1,00	49	0,000	1,00	67	1,00	116	0,000
Q11 - Osobní ohodnocení		1,00	49	0,000	1,00	57	1,00	106	0,000
Q11 - Přesčas		1,00	31	0,000	1,00	46	1,00	77	0,000
Q11 - Úkol		1,00	8	0,000	1,00	26	1,00	34	0,000
Q11 - Bonus		1,00	7	0,000	1,00	62	1,00	68	0,000
Q11 - Úsilí		1,00	16	0,000	1,00	26	1,00	42	0,000
Q11 - Zisk		1,00	3	0,000	1,00	5	1,00	8	0,000
Q11 - 13 a 14 plat		1,00	0	0,000	1,00	0	1,00	0	0,000

Data k otázce číslo 12

	Report								
	PODA			UPC			Total		
	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation
Q12 - Vzdělávání	1,81	49	0,736	1,70	67	0,823	1,78	116	0,750
Q12 - Kariérní postup	1,56	49	0,641	1,80	67	0,789	1,62	116	0,681
Q12 - Uznání	1,41	49	0,694	1,60	67	0,843	1,46	116	0,730
Q12 - Zajímavá práce	1,26	49	0,447	1,20	67	0,422	1,24	116	0,435
Q12 - Odpovědnost	1,59	49	0,501	1,30	67	0,483	1,51	116	0,507
Q12 - Prac. doba	1,26	49	0,447	1,10	67	0,316	1,22	116	0,417
Q12 - Myšlenky	1,52	49	0,509	1,30	67	0,483	1,46	116	0,505
Q12 - Prac. prostředí	1,22	49	0,424	1,40	67	0,516	1,27	116	0,450
Q12 - Vztahy	1,19	49	0,396	1,10	67	0,316	1,16	116	0,374
Q12 - komunikace	1,33	49	0,480	1,20	67	0,422	1,30	116	0,463
Q12 - Benefity	1,37	49	0,565	1,60	67	0,699	1,43	116	0,603
Q12 - Zvýšení mzdy	1,26	49	0,447	1,40	67	0,699	1,30	116	0,520
Q12 - Cílové odměny	1,41	49	0,501	1,30	67	0,483	1,38	116	0,492
Q12 - Renomé	1,48	49	0,509	1,50	67	0,707	1,49	116	0,559
Q12 - Místo práce	1,59	49	0,694	1,30	67	0,483	1,51	116	0,651

Data k otázce číslo 13

	Report								
	PODA			UPC			Total		
	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation
Q13 - Zpětná vazba	1,56	49	0,641	2,20	67	0,789	1,73	116	0,732
Q13 - Uznání	1,78	49	0,751	2,20	67	0,789	1,89	116	0,774
Q13 - Vzdělávání	2,62	48	0,898	2,10	67	0,738	2,47	116	0,878
Q13 - Autonomie	1,81	48	0,694	2,00	67	0,471	1,86	116	0,639
Q13 - Jistota	1,27	48	0,452	1,20	67	0,422	1,25	116	0,439
Q13 - Kvalita vedení	1,50	48	0,510	2,00	67	0,816	1,64	116	0,639
Q13 - Komunikace	1,85	48	0,675	2,00	67	0,816	1,89	116	0,708
Q13 - Kariéra	2,15	48	0,925	2,40	67	0,966	2,22	116	0,929
Q13 - Smysluplnost	1,69	48	0,679	1,80	67	0,919	1,72	116	0,741
Q13 - Pracovní doba	1,77	48	0,951	1,50	67	0,707	1,69	116	0,889
Q13 - Prac. prostředí	1,23	48	0,430	1,40	67	0,699	1,28	116	0,513
Q13 - Vztahy	1,15	48	0,368	1,40	67	0,516	1,22	116	0,422

Data k otázce číslo 14

Report

Sum

	Q26 - Firma PODA	UPC	Total
Q14 Benefit	525,00	671,00	1196,00
Q14 Mzda	719,00	994,00	1713,00
Q14 rezim	564,00	547,00	1111,00
Q14 místo	409,00	622,00	1031,00
Q14 komunikace	485,00	696,00	1181,00
Q14 Jlstots	591,00	758,00	1349,00
Q14 podmínky	518,00	671,00	1189,00
Q14 Spolupracovníci	449,00	733,00	1182,00
Q14 Odpovednost	284,00	472,00	756,00
Q14 Vzdelani	228,00	249,00	477,00
Q14 Uznani	129,00	286,00	415,00

Data k otázce číslo 15

\$benefit*Firma Crosstabulation

			Q26 - Firma PODA	UPC	Total
benefit ^a	Stravenky	Count	20	25	45
	Mobil	Count	13	29	42
	Notebook	Count	8	25	33
	Občerstvení	Count	8	14	22
	Práce z domova	Count	25	32	57
	13 a 14 plat	Count	26	29	55
	Dovolená navíc	Count	20	29	48
	Cefeterie	Count	8	25	33
	Penzijko	Count	12	18	30
	Životko	Count	5	0	5
	Sport	Count	14	0	14
	Kurzy	Count	8	0	8
	Jazyk kurzy	Count	9	0	9
	Sick Days	Count	31	29	60
	Auto	Count	10	22	32
	Akce	Count	0	14	14
	Slevy	Count	5	0	5
	Flexibilní doba	Count	17	25	42
	Sociální výpomoc	Count	0	18	18
	Doprava	Count	5	0	5
Total		Count	245	335	580

Data k otázce číslo 16

Q16 - Benefity * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q16 - Benefity	Ano	49	67	116
Total		49	67	116

Data k otázce číslo 17

Report

	PODA			UPC			Total		
	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation
Q17 - Stravenky	1,00	48	0,000	1,00	62	0,000	1,00	110	0,000
Q17 - Mobil	1,00	16	0,000	1,00	57	0,000	1,00	73	0,000
Q17 - Notebook	1,00	16	0,000	1,00	53	0,000	1,00	69	0,000
Q17 - Občerstvení	1,00	21	0,000	1,00	52	0,000	1,00	73	0,000
Q17 - Z domova	1,00	8	0,000	1,00	41	0,000	1,00	49	0,000
Q17 - 13 a 14 plat				1,00			1,00	0	
Q17 - Dovolená	1,00	20	0,000	1,00	57	0,000	1,00	77	0,000
Q17 - Cefeterie	1,00	11	0,000	1,00	36	0,000	1,00	47	0,000
Q17 - Penzijko	1,00	31	0,000	1,00	48	0,000	1,00	79	0,000
Q17 - Životko	1,00	10	0,000	1,00	21	0,000	1,00	31	0,000
Q17 - Sport	1,00	39	0,000	1,00	15	0,000	1,00	54	0,000
Q17 - Kurzy	1,00	5	0,000	1,00	10	0,000	1,00	15	0,000
Q17 - Jazyky	1,00	8	0,000	1,00	31	0,000	1,00	39	0,000
Q17 - Sick days	1,00	5	0,000	1,00	26	0,000	1,00	31	0,000
Q17 - Auto	1,00	8	0,000	1,00	26	0,000	1,00	34	0,000
Q17 - Spol. akce	1,00	29	0,000	1,00	41	0,000	1,00	70	0,000
Q17 - Slevy	1,00	41	0,000	1,00	53	0,000	1,00	94	0,000
Q17 - Flex doba	1,00	20	0,000	1,00	45	0,000	1,00	65	0,000
Q17 - Očkování	1,00	6	0,000	1,00	15	0,000	1,00	21	0,000
Q17 - Doprava	1,00	4	0,000	1,00	15	0,000	1,00	19	0,000

Data k otázce číslo 18

Q18 - Šíře benefitů * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q18 - Šíře benefitů	Ano	7	26	33
	Spíše Ano	33	32	65
	Spíše Ne	10	9	19
Total		49	67	116

Data k otázce číslo 19

Report

Sum

	Q26 - Firma PODA	UPC	Total
Q19 - Vzdělávání	0	8	8
Q19 - Prémie a bonusy	35	24	60
Q19 - Výkonnost	22	48	70
Q19 - Povýšení	3	8	11
Q19 - Prac. doba	16	16	32
Q19 - Benefity	46	48	95
Q19 - Auto,mobil atd.	5	24	30
Q19 - Cesty	0	8	8
Q19 - Plat	27	16	43
Q19 - jiné	0	0	0

Data k otázce číslo 20

Q20 - Péče * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q20 - Péče	Ano	8	18	26
	Spíše Ano	30	28	58
	Spíše Ne	11	21	32
Total		49	67	116

Data k otázce číslo 21

Report

	PODA			Q26 - Firma			Total		
	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation
Q21 - Mzda	2,22	49	0,974	2,80	67	1,033	2,38	116	1,010
Q21 - Variabilní složka	2,44	49	1,121	3,10	67	1,524	2,62	116	1,255
Q21 - Výkonnostní bonus	3,04	47	1,136	3,60	67	0,966	3,20	114	1,106
Q21 - Odměňování	2,19	49	0,962	2,40	67	1,174	2,24	116	1,011
Q21 - Transparentnost	2,44	49	1,086	2,70	67	1,494	2,51	116	1,193
Q21 - Spravedlnost	2,50	48	1,241	3,30	67	1,418	2,72	115	1,323
Q21 - Výkon	2,22	49	0,892	2,80	67	1,135	2,38	116	0,982
Q21 - Odměny	2,44	49	1,050	3,20	67	1,135	2,65	116	1,111
Q21 - Benefity	1,85	48	0,613	1,50	67	0,527	1,75	115	0,604

Data k otázce číslo 23

Q23 - Pohlaví * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q23 - Pohlaví	Žena	27	29	56
	Muž	22	38	60
Total		49	67	116

Data k otázce číslo 24

Q24 - Věk * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q24 - Věk	21 - 30 let	20	13	13
	31 - 40 let	15	34	13
	41 - 50 let	11	13	8
	51 a více	4	7	3
Total		49	67	37

Data k otázce číslo 25

Q25 - Vzdělání * Q26 - Firma Crosstabulation

Count

		Q26 - Firma		Total
		PODA	UPC	
Q25 - Vzdělání	Střední bez maturity	0	3	3
	Úplné střední	42	41	83
	Vyšší odborné vzdělání	0	1	1
	Vysokoškolské	7	22	29
Total		49	67	116